



REPÚBLICA DE CUBA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA  
"Dr. Antonio Núñez Jiménez"  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

# Trabajo de Diploma

*En opción al Título de  
Licenciado en Contabilidad y Finanzas*

**TÍTULO:** Evaluación del Presupuesto de Gastos de la UEB de Productos Alimenticios.

**Autor:** Jorge Luis Durán Vázquez

**Tutora:** Lic. Mireya Olivares Laurencio

Curso: 2011-2012  
"Año 54 de la Revolución"



*Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa*  
*“Dr. Antonio Núñez Jiménez”*  
*Facultad de Humanidades*  
*Departamento de Contabilidad y Finanzas*

# *Trabajo de Diploma*

**Evaluación del Presupuesto de Gastos de la UEB de  
Productos Alimenticios.**

*Autor: Jorge Luis Durán Vázquez.*

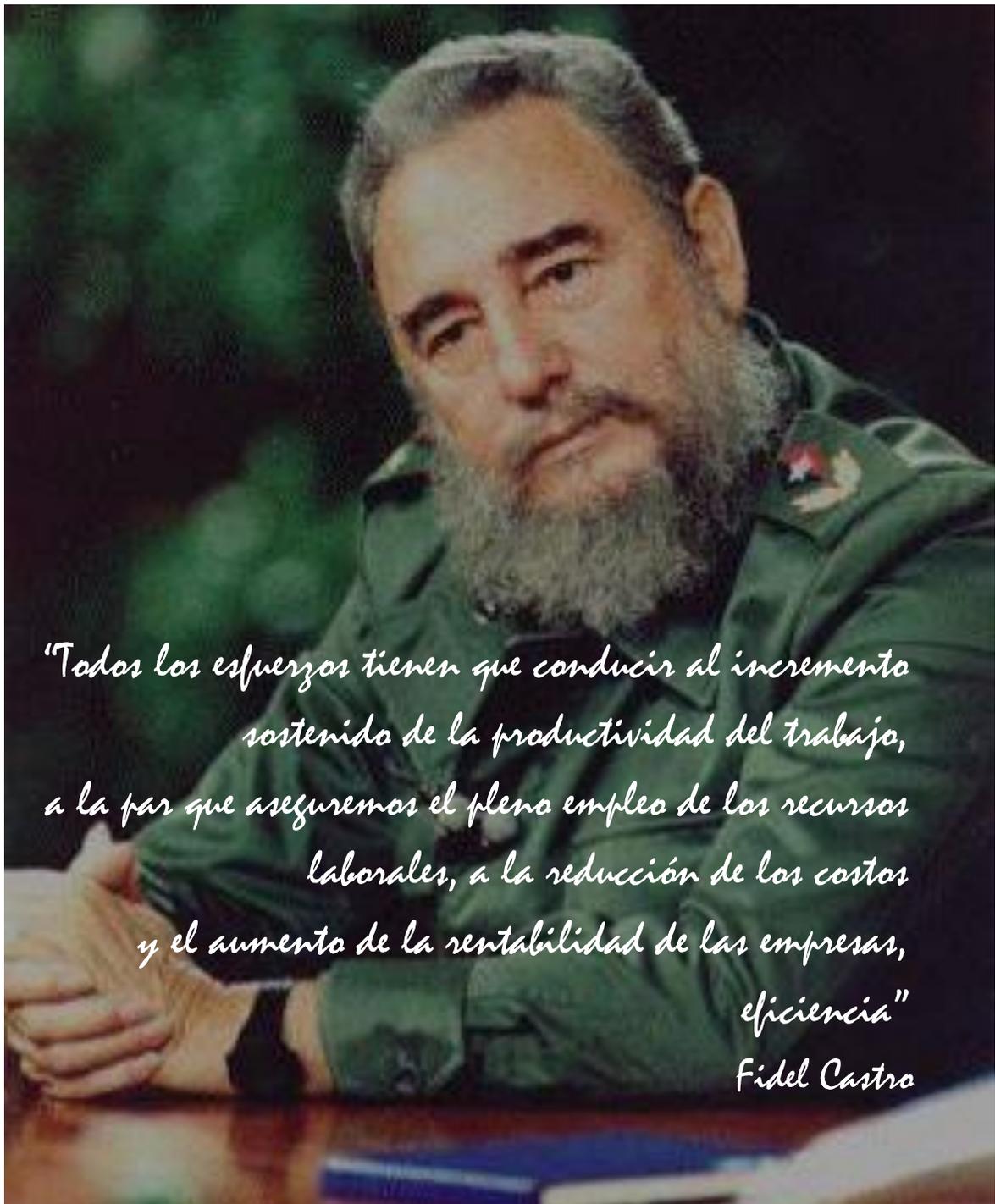
*Firma: \_\_\_\_\_*

*Tutora: Mireya Olivares Laurencio.*

*Firma: \_\_\_\_\_*

*Moa*  
*2012*

**PENSAMIENTO**



*"Todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo, a la par que aseguremos el pleno empleo de los recursos laborales, a la reducción de los costos y el aumento de la rentabilidad de las empresas, eficiencia"*  
Fidel Castro

# **DEDICATORIA**

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo con todo el amor que se merecen:*

*A mi madre ,*

*quien me ha alumbrado el camino*

*con su brillante luz en todo mi andar*

*y me ha dado apoyo sin apreciar los límites del sacrificio.*

*A mi padre,*

*quien me ha dado siempre su disposición*

*y me ha guiado por el camino correcto.*

*A mis compañeros y amigos,*

*quienes siempre están dispuestos a ayudarme,*

*incluso en los momentos más difíciles.*

*A mi Patria y a mi invencible Revolución.*

# **AGRADECIMIENTOS**

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco profunda y sinceramente  
a mi tutora, Mireya Olivares Laurencio.*

*A los profesores,  
por brindarme apoyo y muestras de aliento,  
permitiéndome vencer las adversidades  
del camino en la realización de esta tesis.*

*A todos los profesores del Departamento de Contabilidad,  
que contribuyeron en mi formación profesional.*

*A todos mis compañeros del ISMM,  
quienes me daban apoyo para la realización de este trabajo.*

*A mis amigos, por su excelente y transparente amistad.  
El agradecimiento más especial y de todo corazón a mis padres,  
hijos, hermano y mi familia en general,  
por dar de sí el espíritu optimista de luchar hasta el final,  
y brindarme su apoyo incondicional.*

*A cada uno de ustedes,  
vaya mi más sincero agradecimiento.*

*Jorge Luis Durán Vázquez*

# **RESUMEN**

## **RESUMEN**

Un sistema de información económico financiero debidamente argumentado y bien utilizado puede y debe convertirse en un instrumento informativo de altísimo valor para el proceso de toma de decisiones en las organizaciones.

El presente trabajo titulado, “Evaluación del Presupuesto de Gastos de la UEB de Productos Alimenticios de Moa” con el objetivo de aplicar métodos y técnicas que generen un sistema de información que garantice una mejora continua en el proceso de toma de decisiones.

El análisis económico - financiero es una evaluación tanto del funcionamiento de la empresa en el pasado como de sus perspectivas para el futuro. El presente trabajo se estructura en dos capítulos, el primero aborda los fundamentos teóricos y conceptuales del análisis económico financiero y el segundo la realización del análisis económico financiero a los Gastos en el Presupuesto de la UEB de Productos Alimenticios en la empresa ESUNI, aplicando métodos y técnicas tradicionales y contemporáneas.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon de forma interrelacionada métodos y técnicas del conocimiento teórico y empírico dado el carácter sistémico que ha de tener toda investigación, como son analítico – sintético, lógico – abstracto, inductivo – deductivo, observación y revisión de documentos existentes en la empresa específicamente los relacionados con la recopilación de la información primaria.

# **SUMMARY**

## **SUMMARY**

A properly argued and well used financial economic system of information can and he/she should become an informative instrument of towering value for the process of taking of decisions in the organizations.

The present titled work, "Evaluation of the Budget of Expenses of the UEB of Nutritious Products of Moa with the objective of applying methods and technical that generate a system of information that guarantees a continuous improvement in the process of taking of decisions.

The economic analysis - financier is a so much evaluation of the operation of the company in the past as of his perspectives for the future. The present work is structured in two chapters, the first one approaches the theoretical and conceptual foundations of the financial economic analysis and the second the realization from the financial economic analysis to the Expenses in the Budget of the UEB of Nutritious Products in the company ESUNI, applying methods and technical traditional and contemporary.

For the development of the investigation they were used in way interrelated methods and technical of the given theoretical and empiric knowledge the systemic character that must have all investigation, like they are analytic - synthetic, logical - abstract, inductive - deductive, observation and revision of existent documents in the company specifically those related with the summary of the primary information.



# **ÍNDICE**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	01
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEORICO Y ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS</b> .....	06
1.1 Introducción .....	06
1.2 Sistema de planificación empresarial .....	11
1.3 Proyección estratégica de la empresa .....	13
1.4 Plan anual empresarial .....	14
1.5 El sistema presupuestario .....	18
1.6 Principales métodos y procedimientos utilizados en el análisis económico y financiero .....	18
1.6.1 Métodos comparativos .....	19
1.6.2 Método grafico .....	21
<b>CAPITULO II: ANÁLISIS DE LOS GASTOS DEL PRESUPUESTO UEB Productos Alimenticios</b> .....	23
2.1 Caracterización de la empresa .....	26
2.2 Análisis económico de los gastos diciembre 2010.....	28
2.3 Análisis de los grupos específicos cierre Diciembre 2011 .....	34
2.4 Análisis de los gastos 2010 con respecto al 2011 .....	37
<b>CONCLUSIONES</b> .....	38
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	39
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	40
<b>ANEXOS</b> .....	

# **INTRODUCCIÓN**

## **INTRODUCCIÓN**

La crisis económica que caracteriza estos tiempos ha provocado para bien, la introducción de nuevas prácticas industriales cuya finalidad es adecuar los recursos de las empresas en un mundo moderno extremadamente dinámico y competitivo.

Los productos de fácil adquisición en la sociedad capitalista, que constituyen un elemento de compulsión en el enfrentamiento entre sistemas son consecuencias de la superproducción y el librecambio, no expresan abundancia, sino que decantan fronteras de franca división clasista. Han entrado en la economía global sobre bases de explotación connaturales al sistema. Su superproducción, maquilada en un súper poblado mercado del trabajo, abarata los precios, al mismo tiempo que deprecia el salario, es decir, la compra de la fuerza de trabajo. Estos productos son costosos y difíciles en Cuba, donde se ha protegido la entrada del librecambio y no se ha conseguido una eficiencia económica acorde con la demanda de la población.

Las causas de esta baja económica, respecto a otros puntos importantes como la cultura, la dignidad laboral, y los grados de horizontalidad que, gracias al propio proceso revolucionario han adquirido los bienes y servicios a los que ha de acceder la población, están cardinalmente insertadas en las condiciones que impone el bloqueo estadounidense, de conjunto con las circunstancias que implican las transformaciones globales, que aunque se vuelva imprescindible asumir su relación siguen siendo contradictorias respecto a las bases del sistema. Esto último, ha obligado a sucesivos cambios drásticos en el mecanismo económico, y a la aplicación interna de esas medidas forzosas, no siempre en variables de buen funcionamiento. No se debe confundir, aunque se relacionen, y hasta se condicionen a veces, las forzosas medidas en el funcionamiento de la economía a partir de sus elementos súper estructurales, con el funcionamiento socializador de esas normas.

El desafío fundamental para la Revolución es el abismo entre el sector económico y el sector social, cultural e intelectual. Cuando se trata de los tres últimos, Cuba se sitúa en un nivel comparable con cualquier país rico, escribe Marc Vandepitte. Cuba es, añade, la víctima de su propio éxito, por cuanto asegura el empleo de la población que se niega, por consiguiente, a asumir los roles productivos, sometidos a difíciles condiciones.

Se necesita entonces acudir a soluciones que combinen las aspiraciones de dignidad ciudadana que ha extendido el proceso revolucionario, tanto en el ámbito de la política como en el de las relaciones sociales de otra índole. La adquisición de esas tecnologías pasa, imprescindiblemente, por entrar en el mercado mundial. Al estar bloqueada, Cuba necesita hallar socios comerciales que puedan prescindir de esas condiciones de bloqueo: China. Brasil. Venezuela; trata de contribuir al funcionamiento del ALBA, primero como alternativa y, luego, como alianza estratégica para países históricamente sometidos en el plano económico.

Son economías que han seguido la norma de explotación capitalista, que han quedado en la periferia del sistema a pesar de sus riquezas, con las que podían elevar considerablemente el nivel de toda la población. Tres causas, según Vandepitte, frenan la salida del atraso económico: bloqueo, envejecimiento poblacional y el calentamiento global, pero habría que agregar a estas causas una muy importante: las condiciones del mercado internacional en las circunstancias de globalización neoliberal, que son esencia del sustento de la expansión imperialista. Estas seguirían actuando aún cuando el bloqueo cesara de inmediato y sin ninguna cláusula de aplicación parcial.

El General de Ejército Raúl Castro y Presidente de los Consejos de estados y de ministro, En el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba convocó a la Implementación del Nuevo Modelo de Gestión Económica, para el cumplimiento e implementación del nuevo modelo que requiere el país en el momento histórico que se vive en el mundo es necesario el cumplimiento e implementación de

lineamientos.

Entre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se encuentra uno que reviste gran importancia, que es el cumplimiento del Presupuesto de Ingresos y Gastos, muy importante para la economía del país.

La UEB (Unidad Económica de Base) de Productos Alimenticio de la empresa de Servicio a la Unión del Níquel (ESUNI), no está exenta de estas medidas y del cumplimiento de los lineamientos en materia de reguardar los recursos humanos, financieros y económicos de forma racional y en la menor brevedad posible, siempre cumpliendo con la calidad requerida.

El deficiente análisis de los gastos en La UEB de Productos Alimenticio de la empresa De Servicio a La Unión del Níquel, por la no aplicación de técnicas y herramientas propiciando que la información contable adolezca de confiabilidad, constituye el **problema científico** de la presente investigación.

El **objeto de estudio** de la investigación está dado en el sistema de administración financiera en La UEB de Productos Alimenticio de La empresa De Servicio a La Unión del Níquel, y como **campo de acción** los procedimientos y procesos de análisis del presupuesto en la UEB.

En correspondencia con el problema se plantea el **objetivo general** que es analizar los gastos del presupuesto en La UEB de Productos Alimenticio de la empresa de Servicio a La Unión del Níquel, aplicando técnicas y herramientas de análisis económico – financiero, que garantice la calidad total en la información necesaria para el proceso de toma de decisiones.

La **hipótesis** supone que si se analizan los gastos en La UEB de Productos Alimenticio de la empresa de Servicio a la Unión del Níquel en Moa, aplicando de forma sistemática los principales métodos económico financiero, se contara con la

información necesaria para la toma de decisiones efectiva y la utilización de los recursos materiales de forma óptima.

Para dar cumplimiento al objetivo general se plantearon las siguientes **objetivos**:

### **Etapa # I:**

Facto perceptible e histórica comparativa

Marco contextual y teórico.

- 1.- Búsqueda bibliográfica
- 2.- Caracterización de las herramientas para el análisis del Presupuesto más utilizadas por la comunidad científica.
- 3.- Caracterización del objeto de estudio
- 4.- Análisis del Presupuesto de Gasto de la Unidad Básica Económica de Productos Alimenticios.

### **Etapa # II**

Aplicación

- 1.- Aplicación en los presupuestos de las herramientas necesarias para el análisis del Presupuesto de la Unidad Básica Económica de Productos Alimenticios.

### **Etapa # III**

Conclusiones y recomendaciones.

- 1.- Evaluación integral de la investigación.
- 2.- Definición de los resultados esenciales.
- 3.-Redacción de dicho resultado.
- 4.- Redacción de esas consideraciones en términos de recomendaciones

En el proceso investigativo se utilizaron los siguientes **métodos de investigación**:

- **Teóricos.**

**Análisis y síntesis:** al realizar el estudio de la información obtenida a partir

de la revisión de literaturas y resoluciones.

**Hipotético – deductivo:** al formular la hipótesis de la investigación deduciendo que con el Análisis Económico- Financiero de los Gastos se tomarán decisiones oportunas.

**Histórico lógico:** al analizar la evolución histórica del Presupuesto.

- **Empíricos.**

**La observación directa:** para la caracterización del problema.

**Análisis de documentos:** se analizaron documentos sobre el objeto estudio.

# **CAPÍTULO I**

# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL Y ANTECEDENTES

## 1.1 Introducción

En el socialismo la planificación no es sólo un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo, es ante todo un proceso político-ideológico que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las empresas estatales a la sociedad por encima de cualquier interés colectivo o individual, y para asegurar el desarrollo de las empresas en correspondencia con los requerimientos de la economía nacional.

Para la elaboración del plan por las empresas de propiedad estatal están contenidos los principales conceptos y definiciones, etapas, documentos rectores, vinculaciones necesarias, determinación del contenido de los análisis indicados, y otros elementos indispensables para estructurar el plan, constituyendo un punto de partida que permita organizar el proceso de la planificación en la empresa y lograr su conexión con los objetivos definidos por el Gobierno Central.

De igual forma, los organismos de la Administración Central del Estado, los Consejos de la Administración Provincial y del municipio Especial Isla de la Juventud y otras entidades, les corresponde precisar en sus Indicaciones específicas, las características propias del sistema empresarial que se les subordina, de acuerdo al sector o rama en que clasifiquen, definiendo el sistema informativo a tributar por las empresas, que coadyuven la necesaria retroalimentación con las instancias superiores, en atención a su compatibilización en lo que corresponda con los objetivos centrales. Estas Indicaciones específicas garantizarán toda la información requerida por el Gobierno, el Ministerio de Economía y Planificación y el Ministerio de Finanzas y Precios.

El papel de los organismos ramales en la planificación empresarial es de máxima importancia, ya que a ellos les están conferidas las funciones del inicio del proceso de planificación en todo su sistema empresarial, la organización del proceso, la regulación de la documentación a emplear y los principales indicadores de medición, el cronograma de ejecución del Plan, su aprobación a las empresas y el control de la gestión de ellas. Los organismos de la administración central del estado, de conjunto con los Grupos Empresariales, efectúan la dirección estratégica del Plan de las empresas, proyectan objetivos, determinan producciones y servicios seleccionados; aprueban proyectos de inversiones, enmarcamientos, etc., cuidando no limitar la autoridad de las empresas, la amplia participación de los trabajadores en la elaboración del Plan y el despliegue de la iniciativa en la gestión.

Se es consciente que este documento debe perfeccionarse de un modo natural, a partir de la validación de lo indicado en el quehacer práctico, en un entorno que resulta cambiante. Se trata, pues, de indicaciones que establecen el punto de partida de la planificación, considerando aquellos aspectos que no pueden ser obviados.

Organización superior de dirección empresarial – “Es una organización que agrupa un conjunto de empresas y unidades empresariales de base, tiene personalidad jurídica, no ejerce funciones estatales, ni administra directamente la producción de bienes y servicios de las empresas y unidades empresariales de base que agrupa. El financiamiento de sus gastos, se lleva a cabo a partir de los aportes que las empresas y unidades empresariales de base realizan con cargo a sus gastos generales de administración, surgen por una necesidad organizativa y económica y deben aportar con su gestión beneficio práctico a las empresas y unidades empresariales de base que atienden.

Estas organizaciones superiores de dirección empresarial, constituyen centros

---

contables e informantes, no responden por las obligaciones contraídas por las organizaciones económicas que atienden, al igual que estas no responden por las obligaciones de la organización superior de dirección empresarial, salvo los casos que se estipule lo contrario, por conveniencia de las partes.

Pueden denominarse: unión y grupo empresarial, o de otra forma que se determine.

Tiene entre sus funciones, en lo que a planificación, ejecución y control del plan y el presupuesto se refiere, las siguientes:

- Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan, la proyección estratégica y el presupuesto del año, de las empresas y unidades empresariales de base que agrupa, así como el presupuesto en divisas si existiera, en correspondencia con los lineamientos y enmarcamientos emitidos por las instancias superiores a la organización empresarial, de manera que se cumplan los objetivos básicos y se recojan en el plan las producciones y servicios seleccionados así como otros indicadores a emitir.
- Presentar y defender el plan y el presupuesto de ingresos y gastos de la organización en general en la Junta de Gobierno y posteriormente en el ministerio ramal correspondiente.
- Distribuir, en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones de bienes y servicios seleccionados, entre las empresas y unidades empresariales de base que agrupa.
- Evaluar los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, de la proyección estratégica, de los presupuestos de ingresos y gastos en Moneda Nacional y Moneda Librementemente Convertible si existiera y los objetivos de trabajo de las empresas y unidades empresariales de base que

agrupa. Tomar las medidas oportunas para garantizar su cumplimiento.

- Evaluar económica y financieramente, los resultados de toda la organización en su conjunto y de las empresas y unidades empresariales de base que agrupa, emitiendo las orientaciones necesarias y prestando el asesoramiento oportuno, que permita superar los aspectos negativos.

Empresa es una organización económica, con personalidad jurídica, balance financiero independiente y gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma, que se crea para la dirección técnica, económica y comercial de los procesos de elaboración de los productos y / o servicios, los que deberán lograrse con la mayor eficiencia económica.

Funciona bajo el principio de autofinanciamiento empresarial. Se adscribe directamente a un órgano superior de dirección empresarial, o al órgano estatal o de Gobierno que se determine.

Entre las principales funciones de la empresa, en lo relacionado con la planificación, ejecución y control del plan y el presupuesto, se encuentran:

- Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan, de la proyección estratégica y de los presupuestos de la empresa y las unidades empresariales de base que agrupa, en correspondencia con los lineamientos y enmarcamientos, emitidos por el organismo superior de dirección empresarial, de manera que se cumplan los objetivos básicos y se recojan en él, las producciones y servicios seleccionados así como otros indicadores a emitir.
- Presentar y defender el plan y el presupuesto de ingresos y gastos de la empresa, y de este, el presupuesto en divisas si existiera, ante la organización superior de dirección empresarial, el ministerio ramal o los

Consejos de Administración Provincial, según corresponda, y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad prevista.

- Distribuir, en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones de bienes y servicios seleccionados, entre las unidades empresariales de base que agrupa controlar y garantizar su cumplimiento.
- Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, de la proyección estratégica, de los presupuestos de ingresos y los objetivos de trabajo de la empresa y de las unidades empresariales de base que agrupa.
- Responder y evaluar los resultados económicos y financieros de toda la organización en su conjunto y de las unidades empresariales de base que agrupa.

Debe tenerse presente que la empresa estatal socialista es el eslabón básico de la economía y su constitución obedece a la necesidad de satisfacer las necesidades del Estado y la población, a partir de producir bienes materiales o prestaciones de servicios de forma competitiva y con una eficiencia económica que garantice su autofinanciamiento y desarrollo.

La actividad económica de las empresas se organiza de acuerdo a su objeto empresarial aprobado, teniendo en cuenta su actividad principal y la utilización de capacidades instaladas disponibles para ofertar servicios a terceros.

El proceso de descentralización de facultades hacia los colectivos de dirección de las empresas se ha desarrollado en Cuba con el propósito de acercar la toma de decisiones al nivel en que tienen lugar los procesos productivos y así propiciar el desarrollo de la iniciativa, una mayor flexibilidad de la gestión y la participación de los trabajadores, en aras de incrementar el rendimiento de las mismas en

beneficio de la sociedad.

En Cuba, el Estado pone en manos de los colectivos de dirección empresariales la responsabilidad de administrar los bienes y recursos de las empresas en interés de la sociedad. Esto significa que los intereses de la empresa y sus colectivos de trabajadores se subordinan a los intereses de la sociedad en su conjunto. Los niveles de autonomía de las empresas socialistas cubanas se otorgarán teniendo en cuenta la conveniencia y necesidades del país en función de los objetivos económicos en cada momento.

Al respecto se ha señalado que el Estado como representante de todo el pueblo, ejerce la propiedad social sobre las empresas estatales, designa a sus directivos, aprueba sus objetivos y presupuestos, controla y exige por los resultados de la gestión, desempeña un papel regulador mediante las diferentes políticas estatales, leyes, normativas y otras disposiciones relacionadas con los diferentes aspectos del quehacer económico; no administra directamente las empresas y unidades presupuestadas sino que delega esta función y la de gestión en las administraciones designadas para ello, las cuales le rinden cuenta por los diferentes instrumentos de fiscalización y control establecidos.

Por otro lado se subraya que los intereses de la nación, expresados en las leyes y en las decisiones de los órganos superiores del Partido y el Gobierno tendrán que estar siempre por encima de cualquier interés empresarial, sectorial o territorial.

La Junta de Gobierno constituye un órgano de dirección que representa los intereses del Estado Cubano en las funciones relativas al análisis de los planes y presupuestos, cumplimientos de los planes económicos, y se vincula directamente a la nueva concepción del control estatal sobre la actividad económica en el contexto de la aplicación práctica del Perfeccionamiento Empresarial.

Entre las principales funciones y atribuciones de las Juntas de Gobierno, en lo que

a planificación, ejecución y control del plan y el presupuesto se refiere, se establecen:

- Expresar su conformidad sobre el plan y el presupuesto del año, así como sobre el presupuesto en divisas, si existiera, de la organización superior de dirección empresarial y de las empresas independientes.
- Evaluar el cumplimiento de los planes de la organización económica, a partir de la rendición de cuenta de los directores generales correspondientes.
- Aprobar las principales líneas de desarrollo y de las inversiones que no impliquen aprobaciones por un órgano superior del Gobierno.

## **1.2 Sistema de planificación empresarial**

La planificación es el instrumento de dirección básico, que coordina e integra los aspectos productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con el máximo de eficiencia y la activa participación de los trabajadores.

La elaboración del plan y, por tanto, la planificación, es un proceso único y continuo de interacción entre los diferentes actores económicos para lograr determinados objetivos en el tiempo a partir de la constante retroalimentación de las proyecciones. Concebirlo como etapas independientes entre sí, al final de las cuales se procesa un conjunto de informaciones con vista a emitir un documento es un error conceptual que limita el papel de la planificación.

La planificación, en general, y el sistema de planificación empresarial, en particular, tiene que ser visto con un enfoque temporal llamado “horizontes de planificación”, cuya necesidad objetiva se deriva del hecho que las tareas económicas anuales (plan empresarial) están sujetas a objetivos a mediano plazo,

es decir, la planificación debe garantizar la correspondencia entre los intereses del desarrollo futuro con las especificidades y características propias del presente.

En el sistema de planificación empresarial se distinguen dos tipos de procesos, hacia el interior de la empresa conformado con los elementos cuyo comportamiento depende de la capacidad organizativa y de dirección de los empresarios, así como de la participación de los trabajadores en el análisis de la propuesta de plan, lo que se expresa, fundamentalmente, en la proyección estratégica de la empresa que puede tener distintos horizontes temporales, pero debe elaborarse, básicamente, para un período de tres años.

Vínculo de la empresa con la planificación nacional y el entorno regulatorio, incluye las necesarias adecuaciones del plan de la empresa a partir de los objetivos económicos, las directivas, orientaciones o regulaciones que se reciben del Gobierno Central, del organismo a que se subordina, de la rama a que pertenece y del territorio. Este último vínculo especialmente en aspectos relativos a la fuerza de trabajo, la utilización de recursos naturales y la protección del medio ambiente.

Esta adecuación de la proyección estratégica de la empresa con los requisitos de la planificación nacional tiene su principal expresión en el Plan Anual.

Las consideraciones en cuanto al horizonte temporal garantizan la continuidad en el tiempo del proceso de planificación. Esta unidad de los planes ofrece a la organización económica la posibilidad de armonizar el desarrollo de su actividad y la ampliación consecuente de su potencial económico (objetivos a mediano y largo plazos) con las tareas corrientes a las que debe dar respuesta en los planes anuales, de acuerdo con los requerimientos de la economía nacional.

### **1.3 Proyección estratégica de la empresa**

Es elaborada para diversos horizontes temporales y escenarios, de acuerdo a las tareas económicas, posibilidades de ventas, estudios de mercado, proyecciones estratégicas y definiciones perspectivas con que cuente. Su estructura organizativa se ajusta a las características operativas y ciclo de producción de cada tipo de empresa, aunque debe preverse su adecuación por año, para facilitar que sus resultados sirvan para la definición del plan anual.

En su preparación se evalúa la factibilidad técnica, económica y financiera de la entidad, se prevén las necesidades de recursos y su asignación en el tiempo, se pueden identificar potenciales problemas antes de que ocurran, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción y, una vez concluido, permite orientar la actividad. Por ello, no debe limitarse a planillas de cálculo y números; la información cuantitativa tiene que sustentarse en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos de todo tipo.

La proyección estratégica debe mostrar el o los escenarios más probables que deberá enfrentar la entidad, con sus variantes o planes de contingencia. Su elaboración y actualización es responsabilidad de la empresa, que se basará en el grado de desarrollo y nivel de precisión que tenga sobre los distintos aspectos que lo conforman.

La proyección no debe ser estática, sino que debe servir para monitorear la realidad, por lo que debe actualizarse en los primeros meses de cada año a la par del plan anual de la entidad y, después, con los resultados de su ejecución, las decisiones que adopte el Gobierno central y los cambios en el mercado.

La proyección estratégica debe verse como un elemento esencial del proceso de elaboración del plan anual empresarial, en el que se concretan las acciones a

emprender para alcanzar los objetivos propuestos.

#### **1.4 Plan anual empresarial**

Se trata de las proyecciones de la empresa para los distintos aspectos y secciones del plan para el próximo año calendario y que parten de los elementos que le aporta la proyección estratégica a mediano plazo, los resultados del control del plan del año en curso y las directivas e Indicaciones que recibe del organismo que la atiende, los estudios de mercado, el pedido estatal y los contratos económicos que haya suscrito, así como otros documentos normativos y de política emitidos por el Partido y el Gobierno, con la participación activa de los trabajadores.

Constituye el instrumento que permite la necesaria conciliación y compatibilidad entre las proyecciones a nivel macroeconómico y social con las realizadas por las organizaciones económicas, entre los objetivos a mediano plazo de la entidad y las tareas corrientes que debe cumplir.

El plan de las entidades económicas no puede verse como el desglose de la planificación de organismos superiores, de indicadores, objetivos y enmarcamientos elaborados por ese nivel, cuando realmente el grado de descentralización de la gestión alcanzado en el país permite que la empresa haga su propio plan factible de atemperar y compatibilizar con las Directivas del Gobierno, el Ministerio de Economía y Planificación y el Ministerio de Finanzas y Precios, los enmarcamientos sociales y las políticas que trace el país. El plan no puede arrancar en la empresa después que en la Asamblea Nacional se aprueban los lineamientos fundamentales. Ese es un concepto que todavía no se ha logrado afianzar entre los empresarios.

El contenido del plan anual de cada empresa, grupo o unión, está en dependencia de su objeto empresarial y, en correspondencia de la actividad (o actividades) que

ejecute, su organización y estructura, aunque, en general, en todos los casos debe considerar los siguientes aspectos:

**Eficiencia:** su incremento es el objetivo básico de la planificación y el punto de partida de la propuesta de plan que se elabore y de todos los análisis que se efectúen, por lo que la planificación de los niveles de actividad, recursos, inversiones, etc. debe realizarse sobre la base de la mejora de los indicadores de eficiencia. Por ello, el análisis del proceso técnico – productivo de la entidad tiene que tomar, como elemento esencial, las soluciones más racionales y eficientes a las tareas económicas y productivas encomendadas.

En consecuencia, puede afirmarse que el aspecto básico de la eficiencia empresarial es el estudio integral e interrelacionado, en cada una de las etapas del proceso de planificación, de los factores técnicos, organizativos, económicos y sociales que influyen en los resultados finales de la actividad de la entidad.

La evaluación de la eficiencia en la empresa debe establecerse a partir de:

- El análisis del nivel técnico – organizativo de la producción o servicio, que comprende, entre otros, el estudio de: indicadores específicos de eficiencia; la preparación técnica de la producción; la tecnología empleada, la organización del flujo productivo; el grado de especialización y cooperación de la producción; el cumplimiento de los trabajos de ciencia y tecnología y de introducción de nueva técnica (incluyendo la generalización de los logros reconocidos en los Forum de Ciencia y Técnica); la estructura organizativa de la entidad, incluyendo la dirección; y la organización de la planificación, el registro y el control.
- El examen del empleo de los medios de producción, en el que se diferenciará el análisis de: la utilización de los activos fijos tangibles, donde debe valorarse el efecto de las nuevas inversiones sobre la eficiencia, la

estructura de los fondos (productivos e improductivos), el estado técnico del equipamiento e instalaciones, el nivel de aprovechamiento de las capacidades y los fondos básicos y las causas de su subutilización y medidas a adoptar para incrementarla; y la utilización de los objetos de trabajo, con el objetivo de reducir, de manera sistemática, los gastos y, en consecuencia, incrementar el ahorro de recursos materiales y financieros, por lo que deberá examinar la situación de las normas de consumo y tecnológicas, la organización del aparato de aseguramiento (logística), la calidad de las materias primas y materiales y posibilidad de sustitución por otras más económicas, nivel de inventarios y su rotación, los sistemas de almacenaje y su protección, los medios de transporte, sus características y usos, entre otras.

- El análisis de los recursos laborales y el salario, cuyo objetivo básico es revelar las reservas internas en el empleo de la fuerza de trabajo y la determinación de las medidas a implementar para incorporarlas al proceso productivo e incrementar la productividad. Como parte del análisis de los recursos laborales deberá prestarse especial atención a la organización y normación del trabajo; la calificación y recalificación de los trabajadores; la estructura del empleo por categoría ocupacional, a la elevación y perfeccionamiento del nivel de los dirigentes, entre otras. En cuanto al análisis del salario y los ingresos de los trabajadores deberá valorarse el sistema salarial vigente, la proporción de trabajadores que laboran con normas, el efecto de medidas salariales sobre la productividad y calidad del trabajo, evolución en el tiempo del grado de cumplimiento y sobrecumplimiento de las normas, estudios de los factores que determinan desviaciones en la ejecución del fondo de salarios planificado y el cálculo de la economía o sobre gastos en función del cumplimiento del plan, en calidad y cantidad, entre otros.
- El examen de la producción o servicio y su realización, permite profundizar

en la composición interna de la producción y las principales regularidades del proceso técnico – productivo, así como analizar la satisfacción de las necesidades de los clientes y la población. En cuanto a la regularidad (ritmicidad) de la producción deben examinarse las irregularidades en el suministro de sus insumos, el nivel de paradas de equipos por roturas imprevistas, la inadecuada organización del trabajo, de los flujos productivos y tecnológicos, los problemas de la programación del mantenimiento y las reparaciones, entre otros. Dado que la eficiencia en una empresa no es sólo resultado de la elevación de la rentabilidad, el ahorro de recursos y gastos, etc., sino que tiene que complementarse con la satisfacción oportuna de las necesidades sociales y de sus clientes, es indispensable analizar la satisfacción de la demanda y el nivel de cumplimiento de los encargos estatales y contratos económicos, determinando los problemas que hayan existido y las acciones a seguir para superarlos.

- El análisis del costo, que caracteriza las condiciones económicas bajo las cuales puede realizar la reproducción. Es imprescindible garantizar un control preciso para conocer lo que cuesta producir un producto dado o un servicio y analizar periódicamente los resultados obtenidos para determinar los factores que están incidiendo en los mismos a fin de determinar las decisiones que correspondan. Para ello es necesario no sólo conocer los costos del propio proceso productivo o de servicio lo cual deberá basarse en un correcto sistema de costo elaborado a partir de las actividades que ejecuta la empresa. Así mismo deben confeccionarse las fichas de costo plan o predeterminadas que servirán de base para comparar los resultados del costo real de forma que se convierta en una herramienta de dirección para medir la eficiencia.

Todas aquellas actividades que estén duplicadas, o que sea posible racionalizar porque no aporten valor al resultado final, deberá analizarse de inmediato la

---

posibilidad de su cierre, o la reducción al máximo de los gastos que estas generan, sino fuera posible eliminarlas.

### **1.5 El Sistema Presupuestario**

Este sistema ha mantenido los avances alcanzados en esta materia, derivados de la experiencia obtenida a través de la Historia Revolucionaria y ha introducido nuevos principios, acorde con las más usadas prácticas internacionales en presupuestación y registro, destacando los de no compensación de gastos e ingresos y el registro del gasto por el devengado.

En el sistema presupuestario se han establecido clasificadores de recursos financieros y de gastos uniformes para todo el sistema, que proporcionan la información necesaria a los fines del control y posibilitan la eficiencia en la administración de recursos públicos en los diferentes niveles presupuestarios.

Dentro del sistema presupuestario se encuentran los presupuestos provinciales que constituyen el estimado de los recursos financieros y los gastos de los órganos provinciales y municipales del Poder Popular para un año presupuestario, por lo que, es la suma del Presupuesto de la Provincia correspondiente y de los municipios que la componen.

### **1.6 Principales métodos y procedimientos utilizados en el Análisis Económico Financiero**

El método es la forma de enfoque del conocimiento de la realidad objetiva, el procedimiento de investigación de los fenómenos de la naturaleza y la sociedad.

Por método del análisis económico financiero se entiende la forma de enfoque del estudio de los procesos económicos financieros en su formación y desarrollo. El análisis económico financiero es un momento importante del conocimiento.

El análisis económico financiero de los datos objetivos que se reciben de cualquier fuente de información se realiza con la finalidad del estudio multilateral de un fenómeno en su desarrollo, de sus interdependencias, de sus relaciones topológicas con vistas a descubrir o aclarar determinadas tendencias económicas y regularidades.

En el proceso de análisis económico financiero durante el examen y procesamiento de la información económica se aplica una serie de medios y procedimientos especiales. Con ellos en mayor medida que con las definiciones se manifiesta lo específico de los métodos del análisis económico financiero, se refleja su carácter sistemático sintético. La sistematicidad en el análisis está condicionada porque los procesos de gestión se examinan como una unidad multiforme internamente compleja compuesta de partes y elementos independientes.

### **1.6.1 Métodos comparativos**

La comparación es la más antigua y difundida forma de análisis comenzando con relacionar el fenómeno con el acto de síntesis por medio del cual se examina el fenómeno que se compara distinguiendo en él lo general y lo particular. Lo general que se obtiene como resultado de la investigación, se consolida y se sintetiza como fenómenos generalizados.

En el análisis económico financiero, este instrumento se considera como uno de los más importantes, con la comparación comienza el análisis. Existen diferentes formas de comparación: La comparación con el plan, con períodos de tiempos anteriores, con los mejores resultados, y con los datos promedios.

*Método de Análisis Vertical* se aplica para analizar un presupuesto de gastos a una fecha o correspondiente a un período determinado. Comprende los siguientes procedimientos:

- Procedimientos de por cientos Integrales, consiste en la separación del contenido de los estados financieros en sus partes integrantes, para determinar la proporción que guarda cada uno con relación a un total (%), es decir, todas sus partes expresadas en porcentos.

En el análisis vertical se utiliza una partida importante en el presupuesto de gastos como cifra base, y todas las demás partidas en dicho estado se comparan con ella. Al ejecutar un análisis vertical del Presupuesto, se le asigna el 100% al total del gasto. Cada cuenta del gasto se expresa como un porcentaje del total.

*Método de Análisis Horizontal* se aplica para analizar los presupuestos de gastos de la misma entidad en fechas distintas. Comprende el siguiente procedimiento:

- Procedimiento de Aumento y/o Disminución de Variaciones: consiste en comparar los conceptos homogéneos de los presupuestos de gastos en dos fechas distintas, obteniendo la cifra comparada y la cifra base a una diferencia positiva, negativa o neutra.

*Método de análisis histórico* se aplica para analizar una serie de presupuesto de gastos de la organización a fechas o períodos distintos. Comprende un procedimiento:

- Procedimiento de Tendencia: se puede presentar en base de cifras o valores, serie de variaciones - serie de índices. Determina la propensión de las cifras de los distintos renglones homogéneos de los presupuestos de gastos.

Cuando el análisis cubre un período de muchos años, los presupuestos de gastos comparativos resultan difíciles de manejar. Para evitar esto, se pueden presentar los resultados del análisis histórico que muestren tendencias relativas a un año base. Cada cuenta del año base recibe un índice de 100. El índice para cada cuenta en años sucesivos se encuentra dividiendo la cantidad de la cuenta por la

cantidad del año base y multiplicándola por 100.

### **1.6.2 Método Gráfico**

La información comparativa seleccionada de los Estados Financieros se puede mostrar en forma gráfica y a esto se le llama método gráfico. Cuando la información financiera se muestra en gráficos estas dan una facilidad de percepción al lector que no le proporcionan las cifras, índices, porcentajes, etc., y el analista puede tener una idea más clara dado que las variaciones monetarias se perciben con mayor claridad.

Generalmente, las gráficas se hacen para destacar información muy importante donde se muestran las tendencias o variaciones significativas. Los administradores de las empresas usan este método con mucha frecuencia en sus informes anuales. También se emplean para presentar resultados de estudios especiales. Las gráficas, los esquemas y las estadísticas permiten observar materialmente el estado de los negocios sin la fatiga de una gran concentración mental, carente en muchas ocasiones de un punto de referencia técnica que permita tomar decisiones acertadas.

Los distintos tipos de gráficos que existen son: el gráfico de barras, columnas, el circular, el de tendencias, el de líneas entre otros. Estos son diseñados mediante la utilización del Excel. Los medios gráficos pueden ser cuadros o tablas numéricas relativas o de totales. Otro medio son las gráficas o diagramas formado con diseño o figuras que proporcionan una gran visibilidad. Cuando en una gráfica se muestra información múltiple, es necesario hacerla destacar por medio de colores o de cualquier otra forma que permita percibir con facilidad la información que se muestra.

# **CAPÍTULO II**

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE LA UEB DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS**

En este capítulo se expone la caracterización de los Gastos; los resultados obtenidos con la aplicación de los métodos del análisis financiero, partiendo del resultado del Presupuesto la UEB de Productos Alimenticios de la empresa De Servicio del Níquel (ESUNI).

### **2.1. Caracterización de la empresa**

La empresa de servicio del Níquel surge con la necesidad de prestar servicios de hospedaje, transporte y gastronomía a las empresas del níquel.

#### **MISIÓN**

La empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán Suministra Servicios Gastronómicos, de Transporte y Hospedaje en el tiempo previsto con calidad y bajos costos, a los trabajadores de la Industria Cubana del Níquel. Para esto cuenta con una eficaz tecnología y Recursos Humanos consagrados con un alto sentido de pertenencia a la entidad.

#### **VISIÓN**

Somos una organización de Competitividad Internacional, capaz de brindar Servicios Gastronómicos, de Transporte y Hospedaje con una alta calidad y profesionalidad.

Valores Compartidos Esuni

Sentido de pertenencia: está relacionado con el sentido de identificación de los trabajadores hacia la entidad.

Responsabilidad: es cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, el colectivo y la sociedad.

Trabajo en equipo: es un número pequeño de personas que se reúnen y cooperan entre sí para alcanzar un fin determinado.

Consagración: se expresa en el máximo aprovechamiento de las actividades laborales que se realizan a partir de la conciencia de que el trabajo es la única fuente de riqueza, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales.

El trabajo fue desarrollado en La Unidad Empresarial de Base Fábrica de Productos Alimenticios es una entidad creada por Resolución No. 156/2001 del Director General de la empresa de Servicios Comandante. Camilo Cienfuegos Gorriarán de fecha 19 de Abril 2001. Teniendo por objeto social la prestación de servicios de panadería y repostería a clientes pertenecientes a la organización, (UEB Gastronomía 1,2,3 y Hotelería) los que a su vez distribuyen estos productos a las diferentes Empresas del GRUPO EMPRESARIAL . La Unidad cuenta con 3 áreas fundamentales para el desarrollo de las producciones que son las de almacenaje, la dulcería y la panadería.

La Unidad Empresarial de Base cuenta con una plantilla de 46 trabajadores cubierta 46. La fuerza de trabajo dividida de la siguiente manera.1 Dirigente, 3 Técnicos, 2 administrativos, 7 Trabajadores de Servicios, 28 Obreros Calificados y 5 no Calificados.

La plantilla está integrada por 6 Mujeres y 40 Hombres con un promedio de edad es de 36 años.

En la UEB se cuenta con 105 AFT y un importe de 210 167.21 pesos, distribuidos en 7 áreas de responsabilidad (oficina de economía, oficina de tecnología, oficina del director, almacén, panadería, dulcería y distribución).

Este cuenta con un presupuesto que en su confección está estructurado en Gastos que intervienen en la UEB de base como son Materia Prima y Materiales, Salario, Amortización, Servicio Productivos y Otros.

La siguiente investigación busca realizar un profundo análisis de los Gastos generado por la Unidad Empresarial de Base Fábrica de Productos Alimenticios identificar el impacto que tienen los mismos dentro del presupuesto de la ESUNI.

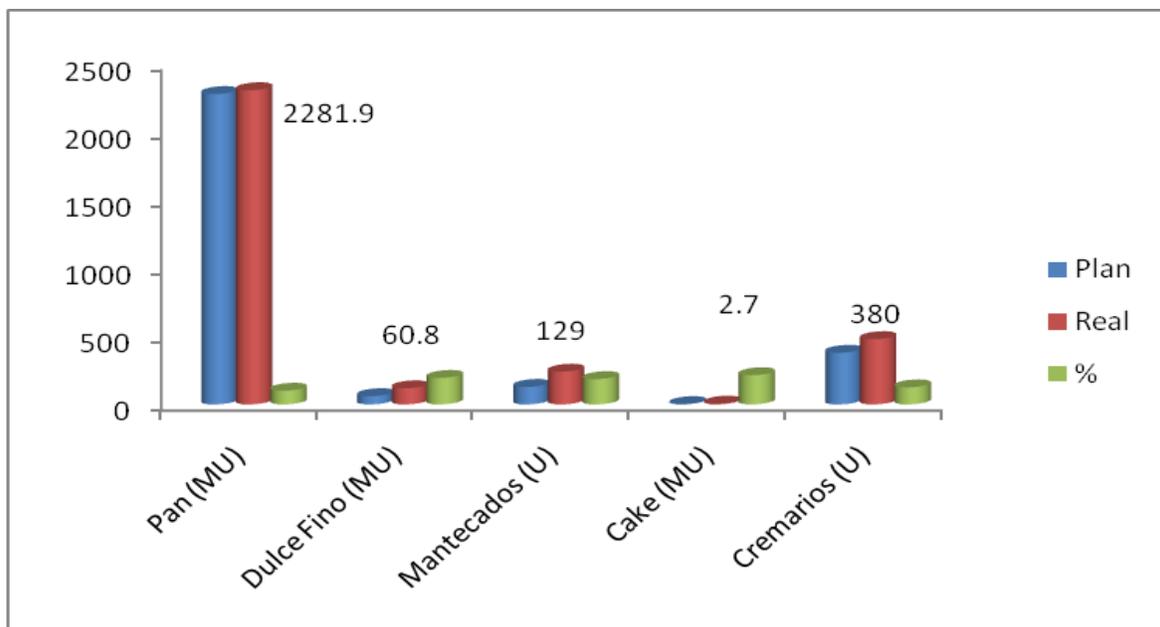
## 2.2 Análisis de los gastos. Cierre diciembre 2010

Para la Unidad Económica de Base Producto Alimenticio de la empresa de servicio a la Unión del Níquel, se le fue asignado un presupuesto de gasto y producción demandada la cual origina ingresos para la empresa en general; no así para la UEB ya que su producción es transferida a las instalaciones hoteleras y empresas para el servicio de merienda, para el año 2010 se encontraron irregularidades en el buen funcionamiento del presupuesto que se analiza a continuación:

Productos	U/M	Plan	Real	%	Variación
Pan(variedades)	Uno	2281999	2310104	101	28105
Dulce Fino	Uno	60800	118860	195	58060
Mantecados	Uno	129000	240540	186	111540
Cake	Uno	2698	5796	215	3098
Cremarios	Uno	380	480	126	100

**Tabla 1.1 Producción demandada 2010.**

La tabla muestra el comportamiento de las producciones demandadas por las unidades de Gastronomía y Hotelería durante el trimestre, mostrándose sobrecumplimiento de 101% de panes (variedades), 195% dulces finos, 186% de mantecados, 215% de Cake y 126% de cremario, para garantizar servicios de merienda, postres, cenas y chequeos de emulación del periodo.



**Grafico.1.1 Comportamiento de la Producción Demandada 2010.**

En la grafica se muestra el comportamiento anteriormente planteado viendo aquí una representación más clara del cumplimiento de los Cakes y Cremarios, evidenciado en estos casos.

A continuación se presenta el presupuesto de gastos por indicador económico para el año 2010.

Indicadores	Plan	Real	Desviación	%
<b>Mat. Primas Y Materiales</b>	<b>272.03</b>	<b>280.34</b>	<b>8.31</b>	<b>103</b>
Viveres	221.56	229	7.44	103
Otros Materiales Principales	8.97	10.23	1.26	114
Otros Materiales Auxiliares	26.31	24.91	-1.4	95
Mantenimiento Automotor	4.85	4.4	-0.45	91
Mantenimiento Industrial	5.65	5.2	-0.45	92
Mantenimiento Civil	4.69	6.6	1.91	141
<b>Portadores Energéticos</b>	<b>36.114</b>	<b>36.9</b>	<b>0.786</b>	<b>102</b>
Diesel	7.134	7.4	0.266	104
Energía	28.8	29.1	0.3	101
GLP	0.18	0.36	0.18	200
<b>Salarios</b>	<b>355</b>	<b>430.2</b>	<b>75.2</b>	<b>121</b>
<b>Amortización</b>	<b>14.97</b>	<b>15</b>	<b>0.03</b>	<b>100</b>
<b>Otros Gastos Monetarios</b>	<b>63.6</b>	<b>77.4</b>	<b>13.8</b>	<b>122</b>
<b>Servicios productivos</b>	<b>38.2</b>	<b>53.25</b>	<b>15.05</b>	<b>139</b>
<b>Otros</b>	<b>25.4</b>	<b>24.15</b>	<b>-1.25</b>	<b>95</b>
<b>Total de Gastos</b>	<b>890.83</b>	<b>840.74</b>	<b>-50.09</b>	<b>94</b>

**Tabla 1.2- Comportamiento de los indicadores de eficiencia año 2010.**

Al realizar un análisis de estos se puede apreciar que la materia prima y materiales de un plan de 273.03 MP se ejecutó en 280,34 MP para un 8,31 MP de desviación provocado esto por el aumento de los precios en el mercado de las materias primas y materiales como es el harina, la grasa, levadura que se aumentó esta por encima de un 10% con respecto a años anteriores, lo que ha provocado esta desviación desfavorable.

El comportamiento de los portadores energético se comporta de la forma siguiente de un plan de 36.11 MP se ejecutaron unos 36.9 MP para una desviación de 9.32 MP con 133%, motivados por lo expuesto anteriormente por el elevado precio del combustible diesel y gasolina. Para realizar un análisis más detallado se realiza el siguiente análisis:

Portadores	U/M	Plan	Real	%	Desv.
Diesel (hornos)	Lts	5514	5674	102.9	-160
Diesel (PN-42 y 59)	Lts	1620	1745	107.7	-125
LPG	kgs	180	360	200.0	-180
Energía	Kw	28800	29100	101.0	-300

**Tabla 1.3- Portadores Energéticos**

En cuanto al comportamiento de los portadores energéticos en unidades físicas durante el trimestre se consumieron 285 lts de diesel por encima de la planificación (160 lts para los hornos de la panadería) y (125 lts para el carro de distribución de producción) y 180 kgs más de LPG por el nivel de producción demandadas por las unidades de Gastronomía y Hotelería.

Para verificar el comportamiento de los indicadores económicos se realiza una comparación de la producción demandada que genera ingresos para la empresa y el comportamiento de los gastos con relación a esta, concluyendo que:

Indicadores	Plan	Real	%	Desviación
<b>Producción Demandada</b>	<b>224.54</b>	<b>289.06</b>	<b>129</b>	<b>-64.52</b>
<b>CUP</b>	146.94	163.91	112	<b>-16.97</b>
<b>CUC</b>	77.60	125.15	161	<b>-47.55</b>
<b>Materia Prima y Materiales</b>	<b>68.57</b>	<b>150.57</b>	<b>220</b>	<b>-82.00</b>
<b>CUP</b>	12.46	39.68	318	<b>-27.22</b>
<b>CUC</b>	56.11	110.89	198	<b>-54.78</b>
<b>Portadores Energético</b>	<b>7.18</b>	<b>8.35</b>	<b>116</b>	<b>-1.17</b>
<b>CUC</b>	7.18	8.35	116	<b>-1.17</b>
<b>Salario</b>	<b>89.48</b>	<b>80.98</b>	<b>90</b>	<b>8.50</b>
<b>CUP</b>	89.48	80.98	90	<b>8.50</b>
<b>Otros Gastos fuerza de trabajo</b>	<b>34.90</b>	<b>34.87</b>	<b>100</b>	<b>0.03</b>
<b>CUP</b>	34.90	34.87	100	<b>0.03</b>
<b>Depreciación</b>	<b>3.77</b>	<b>3.29</b>	<b>87</b>	<b>0.48</b>
<b>CUP</b>	3.77	3.29	87	<b>0.48</b>
<b>Otros gastos Monetarios</b>	<b>20.64</b>	<b>11.01</b>	<b>53</b>	<b>9.63</b>
<b>CUP</b>	6.33	5.10	81	<b>1.23</b>
<b>CUC</b>	14.31	5.91	41	<b>8.40</b>

<b>Total de Gastos</b>	<b>224.54</b>	<b>289.06</b>	<b>129</b>	<b>-64.52</b>
<b>CUP</b>	146.94	163.91	112	<b>-16.97</b>
<b>CUC</b>	77.60	125.15	161	<b>-47.55</b>
<b>Costo Material x Producción .Demandada</b>	<b>0.31</b>	<b>0.52</b>	<b>171</b>	<b>-0.22</b>
<b>Costo Salario x Producción .Demandada</b>	<b>0.40</b>	<b>0.28</b>	<b>70</b>	<b>0.12</b>
<b>Costo total x Producción. Demandada</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>100</b>	<b>0.00</b>

Tabla 1.3- Indicadores por moneda año 2010.

En la tabla se muestra un sobregiro del 29% del total de gastos, de ellos el indicador materia prima y materiales el mas representativo de los gastos se sobregiró en 27.22mps en CUC y 54.78 en CUP debido al incremento de producción detallada en la tabla anterior.

Los portadores energéticos en el caso del diesel se sobregira en 1.17mps según la planificación del mes donde no se tiene en cuenta el combustible del carro de distribución ( 300 x mes) y 609 lts de los hornos de la panadería para garantizar el horneado de las producciones demandadas, el resto de los indicadores se comportaran según lo planificado.

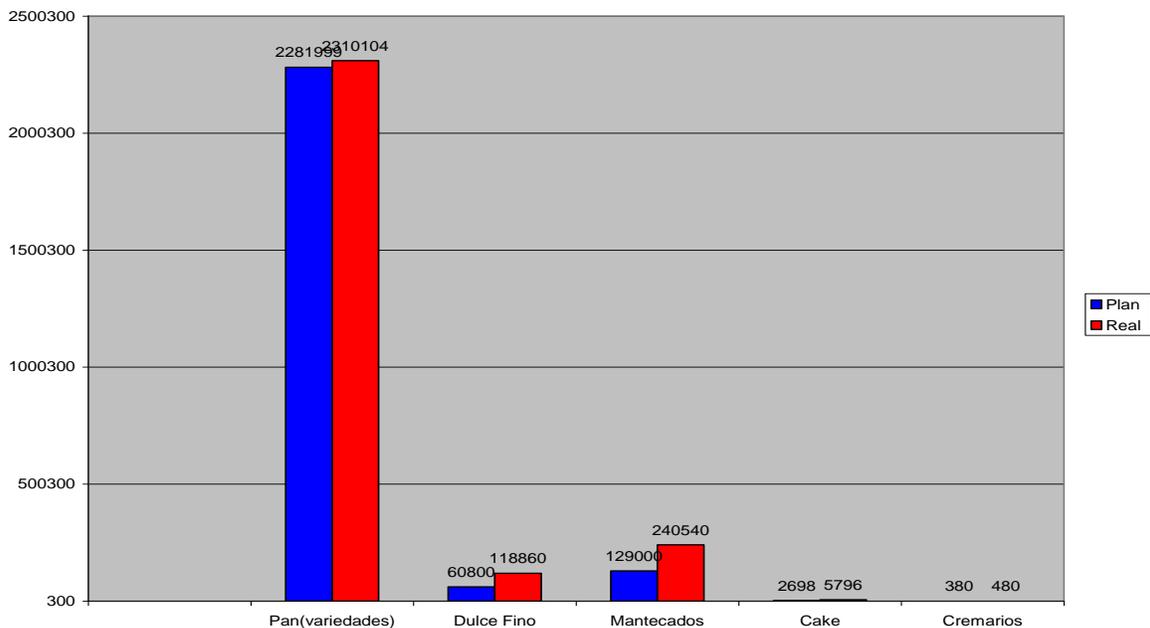


Grafico 1.2 Comportamiento de los Indicadores de eficiencias año 2010.

Se puede apreciar el comportamiento de forma grafica de los indicadores de eficiencias demostrando, los elevados precios de la materia primas y materiales y los portadores energéticos, aparejado a esto al poco control y análisis de su comportamiento.

En forma de resumen se puede corroborar que existieron deficiencias que atentan contra el buen funcionamiento de la UEB de Productos alimenticios de la empresa de Servicios del Níquel, las cuales se enuncian a continuación:

Principales deficiencias que se presentaron:

1. Bajo nivel de presupuesto para el indicador Materia prima y materiales.
2. Situación critica de los suministros de materias primas fundamentales para la producción de pan y dulces como: levadura, huevos, relleno para Cake, colorante rojo, bios 90 etc.
3. Baja calidad de la harina de trigo suministrada por los proveedores para la empresa.
4. El ausentismo se mantiene por encima del compromiso (5.92%).
5. Incidencias reiteras en la selección del pan fuera de especificaciones (bajo peso y/o mal empañado).
6. Insuficiente nivel de bandejas para el pan.
7. Indisciplina en el cumplimiento del cronograma de distribución.
8. Estado critico de la cámara de fermentación.
9. Situación critica de la impresora para la impresión de documentos primarios, trasferencias y vales entre almacenes.
10. Situación hipercrítica con los platos de la boleadora.

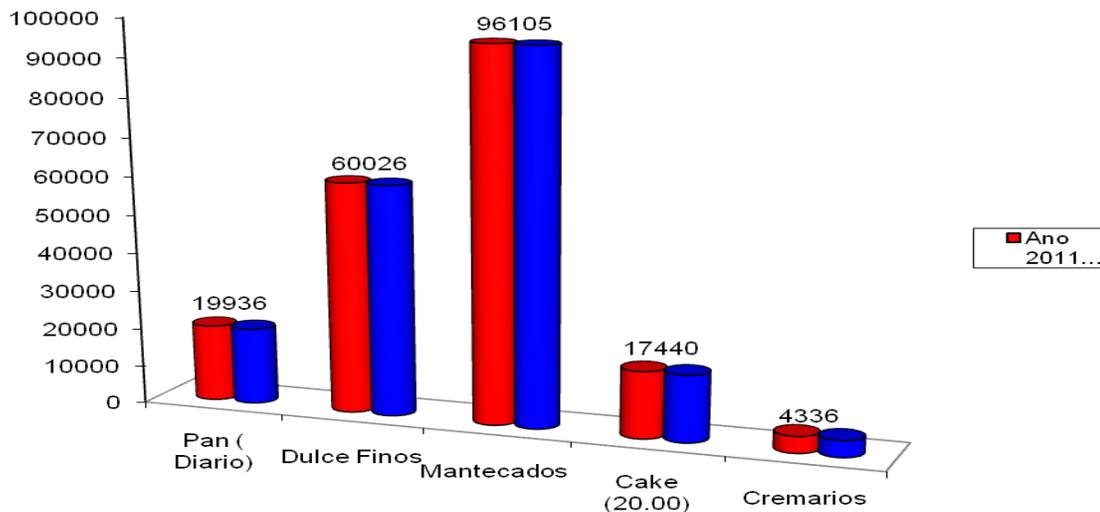
### 2.3 Análisis de los grupos específicos. Cierre diciembre 2011.

Para analizar el comportamiento de la producción demandada del año 2011 se centra en la planificación de este indicador teniendo la planificación por productos como sigue:

		Plan	Real	%
Pan(variedades)	Uno	7341861	6797868	93
Dulce Finos	Uno	60026	60026	100
Mantecados	Uno	96105	81684	85
Cake (20.00)	Uno	17440	17440	100
Cremarios	Uno	4336	4336	100

**Tabla 1.4- Producciones demanda para el año 2011.**

Se cumple al 100 % con las producciones demandadas por las UEB de gastronomía y hotelería según el nivel de materias primas dispuestos en el almacén, presentándose en diciembre y en los meses anteriores una situación crítica con las materias primas como: mantequilla, manteca hidrogenada, leche, polvo hornear, levadura, colorantes y materiales de repostería. Que han limitado durante el año en casi de un 7 % las producciones pan y en un 85 % las producciones de dulces de la UEB. Muestra de ello se refleja en la tabla donde en el IV trimestre no se elaboró ni una sola unidad de mantecado.



**Grafico 1.3 Comportamiento de la producción demandada del año 2011.**

Como se puede observar para el año 2011 la situación de las materia prima se incrementa ya que se solo se mantiene la producción de pan con resultados favorable, no así para la producción de dulces finos, mantecados, cake, cremare, situación dada por las materias primas y la poca gestión que para este año se incrementa.

Portadores Energéticos	U/M	Ano 2011		
		Plan	Real	%
Diesel (hornos)	Lts	12509	11898	95
Diesel (PN-42 y 59)	Lts	3740	3740	100
LPG	kgs	720	485	67
Agua	m3	300	300	100
Energía	Kw	63321	48780	77

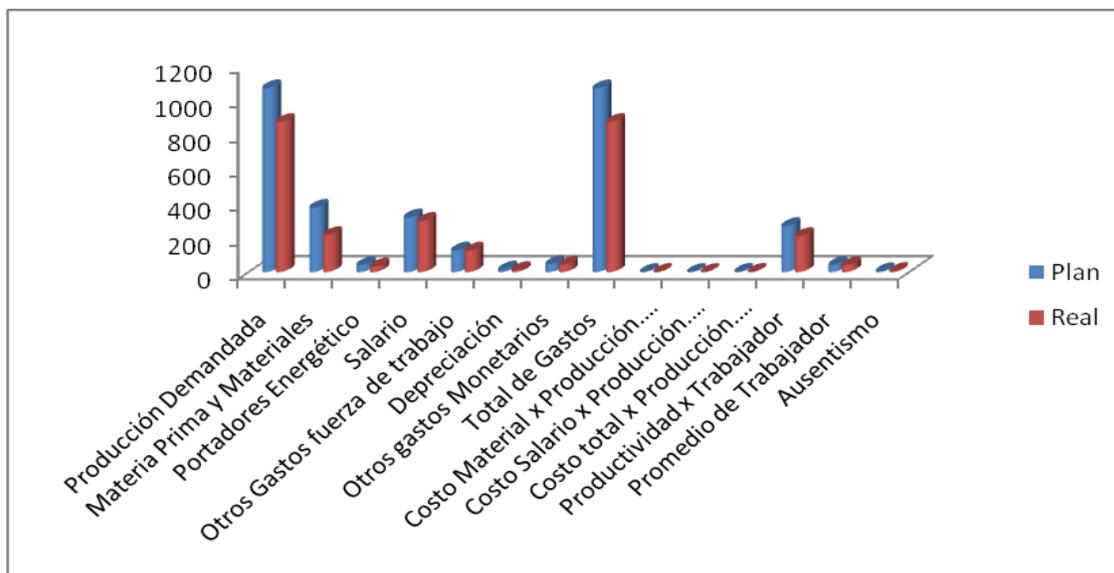
**Tabla 1.5- Portadores Energéticos del año 2011.**

Los portadores energéticos se comportaron en le mes según plan operativo dejándose de consumir diesel en los hornos y energía eléctrica en correspondencia con los niveles reales de producción en el periodo. **Lineamiento 253 (Política Energética)**

Indicadores	U/M	Año 2011			Desviación
		Plan	Real	%	
Producción Demandada	Mp	1068.3	872.2	82	-196.1
Materia Prima y Materiales	Mp	373.4	214.52	57	-158.88
Portadores Energético	Mp	40.6	32.11	79	-8.49
Salario	Mp	317.5	297.28	94	-20.22
Otros Gastos fuerza de trabajo	Mp	125.5	124.88	100	-0.62
Depreciación	Mp	14.4	11.82	82	-2.58
Otros gastos Monetarios	Mp	46.6	43.5	93	-3.1
Total de Gastos	Mp	1068.3	872.2	82	-196.1
Costo Material x Producción. Demandada	Peso	0.39	0.28	73	-0.11
Costo Salario x Producción. Demandada	Peso	0.3	0.34	115	0.04
Costo total x Producción. Demandada	Peso	1	1	100	0
Productividad x Trabajador	Peso	267075	209525.3	78.45	-57549.7
Promedio de Trabajador	Uno	42	41	97.62	-1
Ausentismo	%	4.5	5.74	127.6	1.24

**Tabla 1.6- Principales Indicadores Eficiencia del año 2011.**

Durante el año los indicadores mas representativos de la UEB se comportaron según lo planificado .La situación crítica con las materias primas como: mantequilla ,manteca hidrogenada, leche, polvo hornear, levadura ,colorantes y materiales de repostería han limitado tanto las producciones físicas como en valores e inciden directamente en el cumplimiento del indicador de eficiencia ,productividad por trabajador, incumpléndose en 57549.70 pesos por debajo de lo planificado para el año y el otro indicador con comportamiento negativo es el ausentismo que cerró el ño con 5.74 % debido a la incidencia de 10 trabajadores enfermos en el periodo. **Lineamientos 1, 4, 5, 7 (Modelo de Gestión Económica)**



**Gráfico 1.5- Indicadores de eficiencias del año 2011.**

Se realiza de forma grafica el análisis de los indicadores de eficiencia denotando incumplimiento de la producción demandada, así como bajo consumo de materias primas y materiales y elevado índice de ausentismo, afectando este el funcionamiento de la UEB Producciones alimenticias.

De forma de resumen se puede corroborar que existieron deficiencia que atenta con el buen funcionamiento de la UEB de Producto alimenticio de la empresa Servicio del Níquel, las cuales se enuncian a continuación:

Principales deficiencias que se presentaron en el año 2011:

1. Situación crítica de los suministros de materias primas fundamentales para la producción de pan y dulces como: levadura, mantequilla, manteca hidrogenada, leche, polvo de hornear, colorantes, saborizantes y materiales de repostería.
2. El ausentismo se mantiene por encima del plan (5.74 %)
3. Saldo en la cuenta Producción en Proceso por el insuficiente respaldo productivo causado por la situación de los suministros.
4. Incumplimiento del cronograma de fumigación en la UEB contratado con

AUSA.

5. Insuficiente nivel de bandejas para pan.
6. Inestabilidad en la calidad de la harina de trigo suministrada por los proveedores contratados por la empresa

#### 2.4 Análisis del comportamiento de los gastos del año 2010 con respecto al año 2011

Se realiza un análisis del comportamiento de los indicadores de eficiencia del año 2010 con respecto al año 2011, comportándose de la forma siguiente:

Indicadores	U/M				Desviación
		Real 2010	Real 2011	%	
Producción Demandada	Mp	289.6	872.2	301	582.6
Materia Prima y Materiales	Mp	150.57	214.52	142	63.95
Portadores Energético	Mp	39.35	32.11	82	-7.24
Salario	Mp	80.98	297.28	367	216.3
Otros Gastos fuerza de trabajo	Mp		124.88	0	124.88
Depreciación	Mp	3.29	11.82	359	8.53
Otros gastos Monetarios	Mp	11.01	43.5	395	32.49
Total de Gastos	Mp	289.06	872.2	302	583.14
Costo Material x Producción. Demandada	Peso	0.52	0.28	54	-0.24
Costo Salario x Producción. Demandada	Peso	0.28	0.34	121	0.06
Productividad x Trabajador	Peso	6284.02	21273	339	14988.98
Promedio de Trabajador	Uno	46	41	89	-5
Ausentismo	%	5.74	5.74	100	0

Tabla-1.6. Comportamiento de los Indicadores de eficiencia 2010/2011

Como se observa en la producción demandada en el año 2010 se ejecutaron unos 289.2 Mp, aumentando esta en el 2011 a un 872.2 Mp para el 301 por ciento con una desviación favorable de 572.2 MP, motivado esto por el incremento de las demandas de nuevas empresas que no pertenecen a la unión de empresas del

níquel como es el caso SEPSA, Trasval, ETECSA. Las cuales no estaban en la demandas del 2010.

En el indicador materia prima y materiales se comportó desfavorable en la ejecución del 2010 con respecto al 2011 con un importe de 150.57 MP en el año 2010 y en el año 2011 a un 214.52 MP para una desviación negativa de 63.95 y un por ciento de 142, motivado por el incremento de la producción.

Los portadores energéticos se comportaron positivamente a un 82 por ciento, así como el costo del material por producción demandada comportándose este a un 54 por ciento es decir de un real 2010 de 0.52 se alcanzo en el 2011 0.28 positivamente, debido al aumento de la producción y al ahorro energético de electricidad la estar el horno en reparación utilizando para esto el carbón.

No siendo así con los indicadores salario, depreciación, otros gastos monetarios y costo salario producción demandada que se comportaron en el 2010 en 80.98 MP, 3.29 Mp, 11.01 Mp, 0.28 Pesos respectivamente, ejecutándose en el año 2011 de la siguiente manera 297.28 Mp, 11.82 Mp, 43.5 Mp, 872.2 Mp, 0.34 Pesos respectivamente. Motivado este al aumento del fondo de salario, por lo que se hace necesario el análisis de la plantilla y de la productividad por cada trabajador.

El índice de ausentismo se comporta de igual forma en el año 2010 con respecto al 2011, manteniéndose a un 5.74, motivado a los certificados médicos.

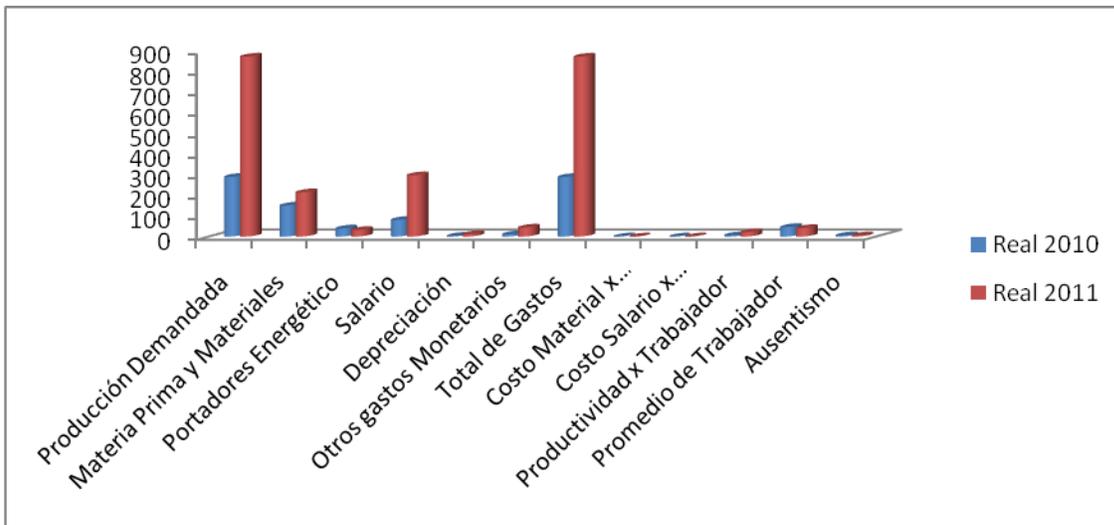


Grafico 1.5- Comportamiento de los indicadores de eficiencia del año 2010/2011



**CONCLUSIONES**

## **CONCLUSIONES**

El desarrollo de esta investigación ha permitido arribar a las siguientes conclusiones:

- Se determinaron las irregularidades del comportamiento económico de los Gastos con respecto a la producción demandada en la UEB Productos Alimenticios.
- Se contó con la información necesaria a partir de los períodos 2010 y 2011 de la UEB, lográndose la aplicación del método de comparación y los resultados esperados reflejados en un sistema de información válido para el proceso de proyección de la actividad y valorar la estructura y composición de los Gastos diseñados en la UEB.
- Se analizó que existe un insuficiente control de los gastos por parte de la administración de la UEB responsables que conlleva al sobregiro del presupuesto.
- Se valoró que los funcionarios de la UEB no poseen cultura económica, ni conocen de los métodos y técnicas para el análisis del presupuesto.
- Se observó que no existe control con las materia primas de la UEB que afectan los gastos, si a esto se le agrega que la misma son codiciada por el sector de trabajadores por cuenta propia que desarrollan servicio con estos recursos.
- Insuficiente análisis y discusión de los gastos.
- No se respeta el presupuesto asignado para la UEB.

# RECOMENDACIONES

## **RECOMENDACIONES**

- Aplicar el procedimiento de análisis descrito en el trabajo para lograr un análisis concreto de los Gastos de la UEB.
- Instrumentar con la calidad requerida períodos de análisis mensuales para la evaluación de la gestión económica.
- Calcular periódicamente los indicadores económicos aquí estudiados para tener un nivel de conocimiento del comportamiento de la UEB.
- Utilizar el sistema de indicadores diseñados para realizar un permanente análisis de los Gastos con respecto a la producción demandada que pueda servir de base para el proceso de toma de decisiones efectivas a corto y mediano plazo.



# **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

ANTHONI, ROBERT N: *La contabilidad en la administración de las empresas*. México, Ediciones UTHA, 1964.

ALIAGA, P. *Fundamentos Teóricos para el Análisis Económico Financiero*, Universidad de Holguín, Monografía en Material en Soporte Magnético, 2003.

ALBI EMILIO, *Teoría de la Hacienda Pública*, 2da edición Barcelona, España modificada y ampliada, ed. Ariel Economía, junio 1994.

BREALEY; MYERS. *Fundamentos de financiación empresarial*, 4ta edición, México, Mc Graw Hill, 1993.

CUERVO GARCÍA ÁLVARO: *Análisis y planificación Financiera de empresa*. Barcelona. Editorial Cívita, S.A., 1997.

CUBA, Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ley No. 447 de la Reforma Tributaria. / La Habana, 1959.

Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000@ 1999 Microsoft Corporation.

FUENTES QUINTANA ENRIQUE, *Hacienda Pública; Introducción y Presupuesto*. Madrid, Ed. Rufino García Blanco, 1991.

GARCÍA VILLAREJO AVELINO, *Manual de Hacienda Pública*, 2da Edición, Madrid, Ed. Institutos de estudios fiscales, 1983.

GONZÁLEZ PASCUA JULIAN: *Suspensión de pagos y quiebras. Aspectos contables, financieros y jurídicos*. Centro de Estudios Financiero.

LOPÉZ GARCÍA JOSÉ: *La información financiera intermedia*. Madrid, España,

---

Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, 1993.

Ley 73 del Ministerio de Finanzas y Precios, 4 de Agosto de 1994.

MANKIWI N. GREGORI: *Principios de economía*. España, Mc Graw-Hill Interamericana de España, S.A., 1998.

PATÓN, W.A.: *Manual del contador*. UTEHA, México, 1943.

Resolución No. 20 del Ministerio de Finanzas y Precios, 15 de Septiembre de 1992.

Resolución No. 5 del Ministerio de Finanzas y Precios, 26 de mayo de 1994.

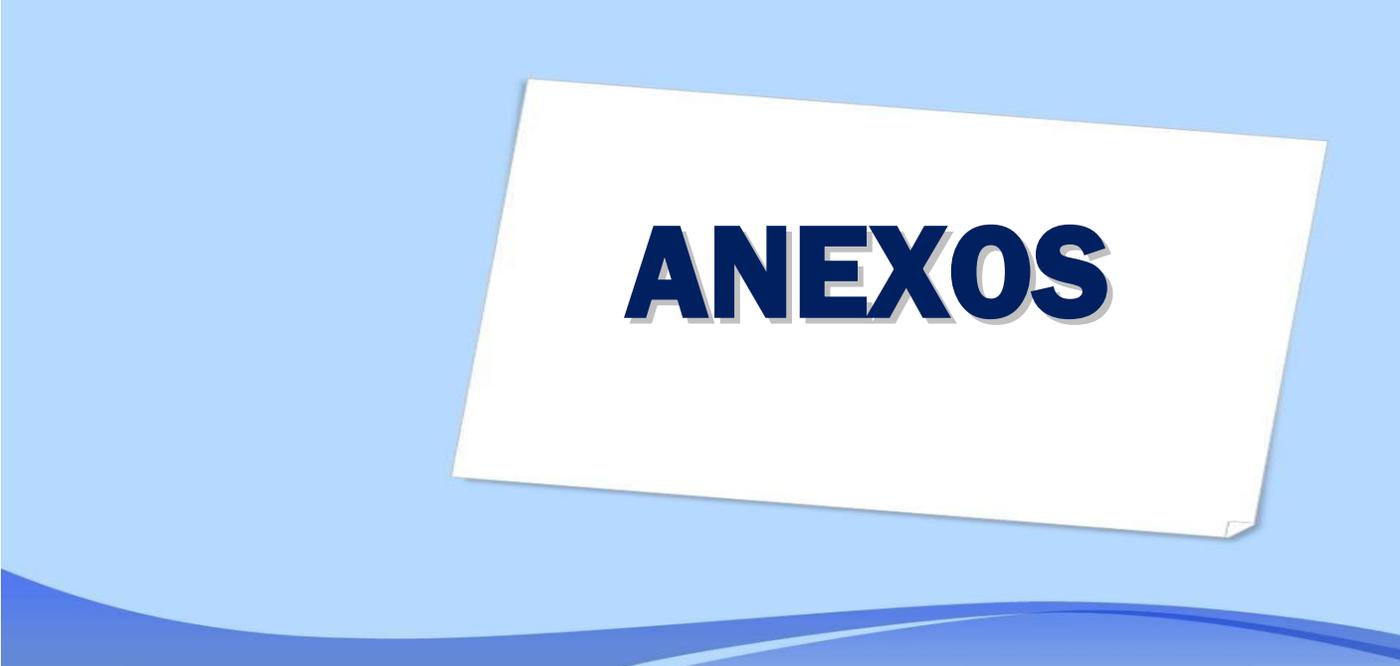
Resolución No. 11 del Ministerio de Finanzas y Precios, 28 de febrero de 1997.

Resolución No. P.73 del Ministerio de Finanzas y Precios, 11 de septiembre del 2001.

SEPÚLVEDA, PEDRO H., *¿Qué debo saber de finanzas para crear mi propia empresa?* Barcelona, España, Marcombo BOIXAREU Editores., 1992.

TORRES DOMÍNGEZ MARILIN y QUINTANA RODRÍGUEZ MIDREI (2004): *Análisis Económico Financiero en la empresa Envases de Aluminio* Universidad de Holguín, Trabajo de Diploma.

WESTON FRED, J. Y BRIGHAN EUGENE F.: *Fundamentos de administración financiera*. Décima edición, México, McGraw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., 1995.



**ANEXOS**

## ANEXO I. RESUMEN DEL ESTADO DEL PRESUPUESTO

Indicadores	U/M				Desviación
		Real 2010	Real 2011	%	
Producción Demandada	Mp	289.6	872.2	301	582.6
Materia Prima y Materiales	Mp	150.57	214.52	142	63.95
Portadores Energético	Mp	39.35	32.11	82	-7.24
Salario	Mp	80.98	297.28	367	216.3
Otros Gastos fuerza de trabajo	Mp		124.88	0	124.88
Depreciación	Mp	3.29	11.82	359	8.53
Otros gastos Monetarios	Mp	11.01	43.5	395	32.49
Total de Gastos	Mp	289.06	872.2	302	583.14
Costo Material x Producción. Demandada	Peso	0.52	0.28	54	-0.24
Costo Salario x Producción. Demandada	Peso	0.28	0.34	121	0.06
Productividad x Trabajador	Peso	6284.02	21273	339	14988.98
Promedio de Trabajador	Uno	46	41	89	-5
Ausentismo	%	5.74	5.74	100	0

## ANEXO II. EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO AÑO 2010

Indicadores	Plan	Real	%	Desviación
<b>Producción Demandada</b>	<b>224.54</b>	<b>289.06</b>	<b>129</b>	<b>-64.52</b>
CUP	146.94	163.91	112	-16.97
CUC	77.60	125.15	161	-47.55
<b>Materia Prima y Materiales</b>	<b>68.57</b>	<b>150.57</b>	<b>220</b>	<b>-82.00</b>
CUP	12.46	39.68	318	-27.22
CUC	56.11	110.89	198	-54.78
<b>Portadores Energético</b>	<b>7.18</b>	<b>8.35</b>	<b>116</b>	<b>-1.17</b>
CUC	7.18	8.35	116	-1.17
<b>Salario</b>	<b>89.48</b>	<b>80.98</b>	<b>90</b>	<b>8.50</b>
CUP	89.48	80.98	90	8.50
<b>Otros Gastos fuerza de trabajo</b>	<b>34.90</b>	<b>34.87</b>	<b>100</b>	<b>0.03</b>
CUP	34.90	34.87	100	0.03
<b>Depreciación</b>	<b>3.77</b>	<b>3.29</b>	<b>87</b>	<b>0.48</b>
CUP	3.77	3.29	87	0.48
<b>Otros gastos Monetarios</b>	<b>20.64</b>	<b>11.01</b>	<b>53</b>	<b>9.63</b>
CUP	6.33	5.10	81	1.23
CUC	14.31	5.91	41	8.40
<b>Total de Gastos</b>	<b>224.54</b>	<b>289.06</b>	<b>129</b>	<b>-64.52</b>
CUP	146.94	163.91	112	-16.97
CUC	77.60	125.15	161	-47.55
<b>Costo Material x Producción .Demandada</b>	<b>0.31</b>	<b>0.52</b>	<b>171</b>	<b>-0.22</b>
<b>Costo Salario x Producción .Demandada</b>	<b>0.40</b>	<b>0.28</b>	<b>70</b>	<b>0.12</b>
<b>Costo total x Producción .Demandada</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>100</b>	<b>0.00</b>

### ANEXO III. EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO AÑO 2011

Indicadores	U/M	Año 2011			Desviación
		Plan	Real	%	
Producción Demandada	Mp	1068.3	872.2	82	-196.1
Materia Prima y Materiales	Mp	373.4	214.52	57	-158.88
Portadores Energético	Mp	40.6	32.11	79	-8.49
Salario	Mp	317.5	297.28	94	-20.22
Otros Gastos fuerza de trabajo	Mp	125.5	124.88	100	-0.62
Depreciación	Mp	14.4	11.82	82	-2.58
Otros gastos Monetarios	Mp	46.6	43.5	93	-3.1
Total de Gastos	Mp	1068.3	872.2	82	-196.1
Costo Material x Producción. Demandada	Peso	0.39	0.28	73	-0.11
Costo Salario x Producción. Demandada	Peso	0.3	0.34	115	0.04
Costo total x Producción. Demandada	Peso	1	1	100	0
Productividad x Trabajador	Peso	267075	209525.3	78.45	-57549.7
Promedio de Trabajador	Uno	42	41	97.62	-1
Ausentismo	%	4.5	5.74	127.6	1.24

**ANEXO IV. EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO PRODUCCION DEMANDADA  
DEL AÑO 2010**

<b>Productos</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>	<b>Variación 2010/2009</b>
Pan(variedades)	2281999	2310104	101	175853
Dulce Fino	60800	118860	195	81895
Mantecados	129000	240540	186	92019
Cake	2698	5796	215	508
Cremares	380	480	126	-448

**ANEXO V. COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN DEMANDADA DEL AÑO  
2011**

<b>Productos</b>	<b>Ano 2011</b>		
	Plan	Real	%
Pan ( variedades)	7341861	7341861	100
Dulce Finos	60026	60026	100
Mantecados	96105	96105	100
Cake (20.00)	17440	17440	100
Cremarios	4336	4336	100