



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO  
“Antonio Núñez Jiménez”**

**FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

# Trabajo de Diploma

En opción al título de  
**Licenciada en Contabilidad y Finanzas**

**Título: Análisis del Presupuesto de Gastos de los  
Servicios en la Empresa de Rehabilitación  
Minera “Rosa Elena Simeón”**

**Autor: Lindalina Estopiñan Lores**

**Moa, 2011  
“Año 53 de la Revolución”  
Curso 2010-2011**



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO  
“Antonio Núñez Jiménez”**

**FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

# Trabajo de Diploma

En opción al título de  
**Licenciada en Contabilidad y Finanzas**

**Título: Análisis del Presupuesto de Gastos de los  
Servicios en la Empresa de Rehabilitación  
Minera “Rosa Elena Simeón”**

**Autor: Lindalina Estopiñan Lores      Firma: \_\_\_\_\_**

**Tutora: Lic. Iris Enriquez Boche      Firma: \_\_\_\_\_**

**Moa, 2010  
“Año 52 de la Revolución”  
Curso 2009-2010**

## PENSAMIENTO



*(...) Este país no puede darse el lujo de soportar gastos que es capaz de sustituir con la producción nacional (...)*

**Raúl Castro Ruz.** Pronunciado en el discurso del  
IV periodo de sesiones de la Asamblea del Poder Popular  
20 De Diciembre 2009

## **DEDICATORIA**

A mis hijos por su inmenso amor y confianza en mí.

A mis padres y hermanos quienes me han transmitido su apoyo incondicional para lograr las metas trazadas.

A mis amistades, compañeros de trabajo y a todos los que de una forma u otra han contribuido con esmero en mi formación profesional.

## **AGRADECIMIENTOS:**

A la Revolución que me concedió la oportunidad de optar por mi superación profesional.

A nuestro Comandante en jefe el mayor ejemplo a imitar

A mi tutora Iris Enrique por sus apoyos y sus infinitas paciencias.

Al claustro de profesores que con su dedicación y amor me transmitieron sus conocimientos y experiencias.

## **RESUMEN**

Las regulaciones de los gastos presupuestarios resulta importante a partir de las definiciones establecidas por la Dirección General de Presupuesto, las exigencias de las Normas Cubanas de Contabilidad, implicando que cada entidad en el sector económico nacional adopte medidas organizativas para controlar y garantizar una eficiente ejecución del presupuesto, permitiendo una definición certera y criterios a seguir para presentar la información en los Estados Financieros.

El presupuesto es una herramienta administrativa que contribuye a regular el tratamiento contable de las operaciones que ejecutan desde una estructura piramidal a través de registros, susceptible a recibir recursos del Presupuesto del Estado.

Partiendo de un análisis del comportamiento actual del Presupuesto de Gastos que se aplica en la entidad, no actualizado con los nuevos servicios asumidos por esta, destacándose la imposibilidad de utilizar elementos del presupuesto para la toma de decisiones, la escasa conciencia de su importancia, su repercusión en la eficiencia económica y el deterioro de algunas partidas de gastos desde la inejecución o sobre ejecución del presupuesto planificado por lo que considero importante la necesidad de un análisis de los Gastos, que propicia violaciones en la utilización del presupuesto existente, constituyendo el problema científico de la investigación considerando acertado plantear como objetivo general: Analizar el presupuesto de gastos con que se opera en la Empresa para determinar su eficiencia, donde incida un mejor resultado económico.

Concluyendo con propuestas de Nuevas Tecnologías de Gestión a seguir para la planificación, control y ejecución del presupuesto de gastos para un mejor resultado económico.

## **SUMMARY**

The regulations of budgetary expenditures he proves to be important starting from the definitions established for the headquarters of budget, requirements of Standards Cubans of bookkeeping, implying for each entity at the economic national sector to take measures organizational to control and to guarantee an efficient execution of budget, permitting an accurate definition and criteria to follow to present the information in the Annual Accounts.

The budget is an administrative tool that it contributes to regular the relatable treatment of operations that execute from a pyramidal structure through records, susceptible to receive resources of state budget.

Splitting of analysis of current behavior of Expense Budget that is applicable at the Entity, updated with the new services assumed by this, standing out the impossibility to utilize elements of budget for the decision making, the scarce conscience of its importance, its repercussion in the economic efficiency and the deterioration of some expense items from the inexecution on execution or of budget planned so that I consider important the need of analysis of Expenses, that propitiates violations in the utilization of existent budget, constituting the scientific problem of investigation considering guessed right to discuss like general objective: Examining the expense budget that one operates on the installation to determine to with his efficiency, where a best economic result affect .

Concluding with bidding of new Technologies of Steps to follow for the planning, control and execution of expense budget for a best economic result





|                                                                                                                                |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| INDICE                                                                                                                         | Pág. |
| INTRODUCCIÓN                                                                                                                   |      |
| CAPITULO 1. SURGIMIENTO HISTÓRICO DEL SISTEMA DE GASTOS.                                                                       | 5    |
| 1. Definición de presupuesto                                                                                                   | 5    |
| 1.1 Historia de la planificación empresarial en el mundo.                                                                      | 6    |
| 1.2 Historia de la Planificación Empresarial en Cuba.                                                                          | 8    |
| 1.3 El Presupuesto en Cuba.                                                                                                    | 9    |
| 1.4 Los Principios del Presupuesto de Gastos                                                                                   | 11   |
| 1.5 Funciones de los Presupuestos                                                                                              | 17   |
| 1.6 Limitaciones de los Presupuestos                                                                                           | 18   |
| 1.7 Importancia de los Presupuestos                                                                                            | 18   |
| 1.8 Clasificación de los presupuestos                                                                                          | 19   |
| 1.9 Registro contable en la Empresa de Rehabilitación Minera.                                                                  | 22   |
| 1.10 Introducción del sistema de Presupuesto de Gastos por Servicios.                                                          | 22   |
| 1.11 Introducción del sistema de Presupuesto de Gastos por Servicios.                                                          | 24   |
| 1.12 Clasificación de los gastos y su inclusión en el costo de los servicios.                                                  | 26   |
| 1.13 Cuentas de Gastos y Centros de Costos a Utilizar, Elementos y Partidas de Gastos.                                         | 30   |
| CAPITULO 2. ANALISIS DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE LA EMPRESA DE REAHABILITACION MINERA.                                        | 33   |
| 2.0 Caracterización de la Empresa de Rehabilitación Minera.                                                                    | 33   |
| 2.1 Descripción de los Recursos Humanos en la Empresa de Rehabilitación Minera.                                                | 36   |
| 2.2 Actividades que se Ejecutan para Planificar, Organizar, Controlar y Tomar Decisiones en La Entidad.                        | 39   |
| 2.3 Servicios fundamentales que se ejecutan en la Empresa de Rehabilitación Minera.                                            | 45   |
| 2.4 Áreas de responsabilidad y Centros de Costos que conforman el presupuesto de gasto de la Empresa de Rehabilitación Minera. | 46   |
| 2.5 Registro de los Gastos.                                                                                                    | 48   |

|          |                                                                                                                                                |    |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.6      | Cálculo del costo de los servicios.                                                                                                            | 48 |
| 2.7      | Planificación, Registro de los Gastos, Cálculo de los Costos, Análisis de los Costos y Gastos, y Validación de estos por Medio de Diagnóstico. | 49 |
| 2.7.1    | Clasificación de los gastos e inclusión en el costo de los servicios.                                                                          | 49 |
| 2.7.2    | Los Gastos y su forma de inclusión en el costo.                                                                                                | 50 |
| 2.7.3    | Los Gastos y su forma de inclusión en el costo.                                                                                                | 51 |
| 2.7.4    | Gastos que no se incluyen en el costo de los servicios.                                                                                        | 52 |
| 2.8      | Cuentas de gastos y centros de costos a utilizar.                                                                                              | 52 |
| 2.8.1    | Cuentas de gastos.                                                                                                                             | 53 |
| 2.8.2    | Elementos y partidas de gastos.                                                                                                                | 53 |
| 2.8.3    | Relación de los elementos y partidas de gastos que se definen para la Empresa de Rehabilitación Minera.                                        | 53 |
| 2.9      | Presupuesto de gasto.                                                                                                                          | 55 |
| 2.9.1    | Indicadores seleccionados a utilizar en la Planificación del Costo de los servicios.                                                           | 55 |
| 2.10     | Estructura del registro de los gastos y su nivel de agregación.                                                                                | 56 |
| 2.10.1   | Cuentas control.                                                                                                                               | 56 |
| 2.10.2   | Registro de los gastos por Áreas de Responsabilidad y Centros de Costo.                                                                        | 56 |
| 2.10.3   | Registro de los gastos por elementos y subelemento.                                                                                            | 56 |
| 2.10.4   | Registros de los Gastos.                                                                                                                       | 57 |
| 2.11     | Método Utilizado Para la Distribución y Aplicación de los Gastos Indirectos de Producción.                                                     | 59 |
| 2.12     | Análisis de las Desviaciones del Costo.                                                                                                        | 60 |
| 2.12.1   | Ingresos.                                                                                                                                      | 61 |
| 2.12.2   | Ventas Netas.                                                                                                                                  | 61 |
| 2.12.3   | Gastos.                                                                                                                                        | 62 |
| 2.12.3.1 | Materia Prima y Materiales                                                                                                                     | 63 |
| 2.12.3.2 | Energía                                                                                                                                        | 63 |
| 2.12.3.3 | Gastos Servicios Productivos.                                                                                                                  | 64 |

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| 2.12.3.4 Depreciación de AFT.                  | 65 |
| 2.12.3.5 Gastos Financieros.                   | 65 |
| 2.12.3.6 Gastos Generales y de Administración. | 66 |
| Conclusiones                                   |    |
| Recomendaciones                                |    |
| Bibliografías                                  |    |
| Anexos                                         |    |

## **INTRODUCCION.**

---

[...] en la actualización del modelo económico cubano, cuestión en la que se avanza en nuestro país con un enfoque integral, no puede haber espacio a los riesgos de la improvisación y el apresuramiento. Es preciso caminar hacia el futuro, con paso firme y seguro, por que sencillamente no tenemos derechos a equivocarnos.

Nunca debemos olvidar la enseñanza de Martí cuando dijo: “Se ha de hacer despacio lo que ha de durar mucho”. Palabras expresadas por nuestro General de Ejército Raúl Castro Ruz, Presidente del Consejo de Estado y de Ministros, y enfatizó en ocasión de celebrarse la clausura del VI Congresos del PCC, oportunidad en la que se refiere al análisis de la economía cubana, que ha dejado huellas significativas a consecuencias de los sucesos económicos acaecidos en el mundo como resultado de la crisis económica mundial.

En la Empresa de Rehabilitación Minera, la contabilidad es el medio idóneo para determinar el resultado de las operaciones en cada uno de los ejercicios económicos, indicando las ganancias obtenidas o las pérdidas sufridas, en esos términos, forma un instrumento de control sobre el desarrollo de la actividad comercial tanto en el orden interno como en el externo.

La aplicación y análisis del Presupuesto de Gastos de los servicios constituye un elemento indispensable para la correcta dirección económica, estando condicionada al carácter social de la prestación de servicios y al principio de distribución sobre la base de la cantidad y calidad del trabajo aportado.

Para cualquier sistema de dirección constituye un factor fundamental, asegurar el papel del presupuesto, tanto en la planificación como en la correcta dirección de las empresas a través de mecanismos efectivos y ágiles que posibilitan su cálculo con un grado elevado de confiabilidad.

Es un medidor del aprovechamiento de los recursos materiales, laborales y financieros en la prestación de los servicios, reflejando el efecto de las desviaciones respecto a lo previsto y asegurando una correcta planificación de los mismos, para lograr esto se requiere de una perfecta voluntad y estilo de dirección que utilice el presupuesto como un verdadero instrumento rector, además de establecer una adecuada base metodológica y de registro, analizando su comportamiento durante un período determinado, comparando lo que se hizo con lo previsto en determinadas circunstancias.

El control y ejecución del presupuesto no es una tarea exclusiva del área económica, sino que se hace extensivo a todas las áreas de servicio, por lo que es necesaria su participación en cualquier análisis y toma de decisión de los diferentes niveles establecidos.

El actual presupuesto de gasto que se aplica en la Empresa de Rehabilitación Minera no está actualizado con los nuevos servicios asumidos por esta, destacándose la imposibilidad de utilizar elementos del presupuesto para la toma de decisiones administrativas, la poca conciencia en la administración de la importancia de la misma y su repercusión en la eficiencia económica de la entidad, no existe correlación en los diferentes presupuestos de gastos de la empresa, no se utiliza el presupuesto planificado, lo que provoca el deterioro de algunas partidas de gastos.

Por todo lo antes mencionado se considera la necesidad de un análisis del Presupuesto de Gastos de los Servicios en la Empresa de Rehabilitación Minera, constituyendo el **problema científico**

**El Objeto de Estudio:** El sistema del presupuesto de gastos

**Campo de acción:** El proceso del presupuesto de gastos de los servicios y la metodología elaborada por la Empresa de Rehabilitación Minera

**Objetivo General:** Aplicar técnicas y herramientas en el análisis del presupuesto de gasto que garantice la calidad total de la información necesaria para el proceso de toma de decisiones de la entidad

**Hipótesis:** Con la aplicación sistemática de las principales técnicas y herramientas para el análisis del presupuesto de gasto se contará con la información necesaria para la toma de decisiones ante alternativa del uso de los recursos que tiene la Empresa.

**Tareas de investigación:**

**Fundamentar de forma teórica el objeto de estudio.**

1. Diagnosticar la situación actual de los presupuestos.
2. Aplicar el procedimiento de trabajo para la disminución de los gastos.
3. Clasificar los gastos de acuerdo a su naturaleza y origen.
4. Analizar los gastos y su comportamiento, con respecto a las normas establecidas para los servicios prestados.
5. Analizar la posibilidad de reducción de gastos.
6. Analizar los costos de cada área de responsabilidad de la Empresa, a partir de los presupuestos de gastos que se elaboren para ella.

En el desarrollo de la investigación se emplearon los siguientes **Métodos Científicos:**

**Métodos teóricos:**

- ④ Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados.
- ④ Sistémico-estructural para abordar todos los procesos involucrados en la temática estudiada.
- ④ Histórico lógico.

- ☉ Métodos empíricos:
- ☉ Observación directa y trabajo de mesa con los documentos para la recopilación de la información.
- ☉ Consulta a expertos.

Esta investigación consta de dos capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos.

En el Capítulo I Fundamentos Teóricos de la Investigación, se valoran todos los acápites concernientes a la evolución histórica, antecedentes e importancia que reviste el control del presupuesto de gastos como herramienta fundamental de dirección desde una óptica contable financiera revertida a partir del registro presupuestario en unidades empresariales de base, clasificación y su inclusión a partir de elementos, cuentas y partidas necesarias para el control de los gastos presupuestarios.

En el Capítulo II Aplicación del modelo teórico-profesional del sistema de presupuesto de gastos... se abordara como esta concebido el sistema de control del presupuesto de gastos de la Empresa de Rehabilitación Minera vistos por partidas, centros de costos y áreas de responsabilidad, la importancia que reviste su control a través de un análisis pormenorizado de los servicios que se prestan en la instalación, definir los métodos de control empleados a partir de las deficiencias detectadas que contribuya en lo sucesivo a un mejor aprovechamiento y análisis en los Métodos de Dirección utilizados en la entidad. Al concluir la investigación se mostrarán las conclusiones y recomendaciones, derivadas de dicho análisis, a tener en cuenta por La Empresa de Rehabilitación Minera para eliminar los errores y deficiencias, objetos de la investigación.

Resultados esperados.

- ☉ Facilitar la toma de decisiones gerenciales a partir del control y análisis de los Presupuestos de Gastos de los Servicios de Rehabilitación.

## **CAPITULO 1. SURGIMIENTO HISTÓRICO DEL SISTEMA DE GASTOS.**

---

### **1.0 Definición de presupuesto**

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

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

- ☉ Formulación y puesta en práctica de estrategia
- ☉ Sistemas de planeación
- ☉ Sistema Presupuestales
- ☉ Organización
- ☉ Sistema de Producción y Mercadotecnia
- ☉ Sistema de Información y Control.

Con base en lo anterior y de manera muy amplia, un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. A propósito, esta definición hace una distinción entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que estos últimos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, aún cuando en su función de control, el presupuesto para un período anterior pueda compararse con los resultados reales (pasados).



Con toda intención, esta definición tampoco establece límite de tiempo si bien por costumbre los presupuestos se elaboran por meses, años o algún otro lapso. Pueden, sin embargo, referirse fácilmente a un solo artículo o proyecto; a propósito, esta definición no implica que el presupuesto deba establecerse en términos financieros, a pesar de que esa es la costumbre. En este sentido cabe mencionar que los sistemas presupuestales completos pueden incluir, y de hecho lo hacen, renglones como la mano de obra, materiales, tiempo y otras informaciones.

En la práctica, los sistemas administrativos no se encuentran tan claramente definidos y a menudo se entrelazan con mayor o menor grado. En empresas pequeñas no es raro que el mismo grupo maneje tanto la contabilidad como los presupuestos. Pocas veces se lleva a cabo la tarea gerencial como ese paquete limpio y ordenado que teóricamente se presenta. Por lo general los directivos y gerentes se enfrentan a una actividad de equilibrio complejo para la cual el juicio es un factor crítico.

Es evidente la íntima relación entre la planeación y el presupuesto y no es raro encontrar que utilizan indistintamente términos como presupuesto, plan anual de la empresa. Como se dijo, el presupuesto es resultado de algún tipo de plan o esta basado en él, sea éste explícito o bien algo que se encuentra en las mentes de los directivos.

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

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

Los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto, como herramienta de planificación y control, tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presentaba al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

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. En 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental y los Estados Unidos lo acogen en 1821 como elemento de control del gasto público y como base en la necesidad formulada por funcionarios cuya función era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales.

Entre 1912 y 1925, y en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, y destino recursos en aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este período las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados. En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a aprobar una Ley de Presupuesto Nacional. La técnica siguió su continua evolución, junto con el desarrollo alcanzado por la contabilidad de costos. Recuérdese, por ejemplo, que en 1928 la Westinghouse Company adoptó el sistema de costos estándar, que se aprobó después de acordar el tratamiento en la variación de los volúmenes de actividad particular del sistema “presupuesto flexible”. Esta innovación genera un periodo de análisis y entendimiento profundos de los costos, promueve la necesidad de presupuestar y programar y fomenta el tecnicismo, el trabajo de grupo y a la toma de decisiones con base al estudio y la evaluación amplios de los costos.

En 1930 se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en que se definen los principios básicos del sistema.

En 1948 el Departamento de Marina de los Estados Unidos Presenta el presupuesto por programas y actividades.

En 1961 el Departamento de Defensas de los Estados Unidos trabaja con un sistema de planificación por programas y presupuestos.

En 1965 el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto e incluye en las herramientas de planeación y control del sistema conocido como "planeación por programas y presupuestos".

El papel desempeñado por los presupuestos lo destacan prestigiosos tratadistas modernos quienes señalan lo vital de los pronósticos relacionados con el manejo de efectivo.

## **1.2 Historia de la Planificación Empresarial en Cuba.**

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

En las nuevas condiciones en que se desarrolla la economía, donde se imponen nuevas concepciones, exigencias y retos a la planificación económica empresarial (perfeccionamiento actual del sistema de planificación en Cuba), tiene particular importancia, entre otras cuestiones, lo referido a los métodos de planificación, donde se potencian los estudios del futuro (prospectiva), construcción de escenarios y la

aplicación de métodos de optimización, que den respuesta a los niveles de fundamentación del plan, ante los riesgos de incertidumbre y necesidad del incremento de la eficiencia económica empresarial.

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

### **1.3 El Presupuesto en Cuba.**

En el Sistema de presupuesto de Cuba está presente como principio la combinación de la dirección centralizada del sistema, con el reconocimiento y otorgamiento de facultades y derechos a los órganos locales del Poder Popular, de manera que se logre una mayor participación de los mismos en el proceso de elaboración, ejecución y liquidación de los presupuestos.

En las instancias centrales se concentran la función legislativa – normativa de todo el sistema, así como la necesaria maniobrabilidad para lograr la estabilidad macroeconómica, garantizar el respaldo financiero oportuno de tareas cruciales del desarrollo económico y la distribución de los recursos financieros que garanticen la equidad y el cumplimiento de los programas, con independencia del nivel de desarrollo con que cuenten los referidos territorios.

En los Órganos Locales se concentra una buena parte de los recursos financieros que aseguran la realización de la política económica y de cada localidad, junto a la correspondiente autonomía en la planificación y utilización de dichos recursos a fin de conjugar los intereses de cada territorio con los de la sociedad en su conjunto. Las relaciones del Presupuesto Central con los Presupuestos Provinciales se explican más adelante.

El Presupuesto del Estado es discutido y aprobado anualmente por el parlamento cubano, en su sesión de finales de año y rige desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre de cada año.

El proceso de elaboración comienza en los meses de mayo - junio con la emisión por parte del Consejo de Ministros, de las directivas y prioridades fundamentales, a partir de las cuales el Ministerio de Finanzas y Precios confecciona directivas específicas que tengan en cuenta las características de cada sector, rama, actividad o territorio.

Sobre la base de las referidas directivas, los entes vinculados al Presupuesto Central y a los Presupuestos Provinciales y Municipales, elaboran los anteproyectos y los presentan en el mes de octubre al Ministerio de Finanzas y Precios, momento a partir del cual se inicia un proceso de análisis, evaluación y negociación de la cifras para su posterior presentación al Consejo de Ministros.

El Consejo de Ministros, luego del análisis, presenta el proyecto a la Asamblea Nacional del Poder Popular, la que sanciona el mismo por los siguientes ítems.

El Presupuesto del Estado, por el total de recursos financieros y gastos y dentro de ellos por sus principales fuentes y destinos y en su apertura por corrientes y de capital.

El Presupuesto Central, dividido en corriente y de capital y consignando las principales fuentes de recursos financieros, la suma total de los gastos y el desglose de su destino.

El Presupuesto de la Seguridad Social por el importe total de sus recursos financieros y gastos.

Los porcentos de participación de los presupuestos provinciales en los ingresos del Presupuesto central.

Las transferencias directas a otorgar a los presupuestos provinciales, con cargo al Presupuesto Central.

A partir de la aprobación del Presupuesto del Estado, el Ministerio de Finanzas y Precios notifica a las entidades vinculadas sus cifras y asigna los créditos presupuestarios periódicamente.

Durante el proceso de ejecución, se pueden producir ajustes y modificaciones, que los diferentes órganos y organismos realizaran siempre que no afecten los límites aprobados en las notificaciones.

El Ministerio de Finanzas y Precios, está facultado para realizar modificaciones, siempre que estas no afecten el balance de ingresos y gastos, es decir, no modifiquen el Déficit Fiscal aprobado por el Parlamento.

Periódicamente los órganos y organismos están obligados a remitir información de la ejecución del Presupuesto, que posibilita la evaluación de su cumplimiento y al concluir el ejercicio fiscal, deben presentar la liquidación, que sirve de base para la rendición de cuentas que eleva el Ministerio de Finanzas y Precios al Gobierno y a la Asamblea Nacional.

## **1.4 Los Principios del Presupuesto de Gastos**

### **Programación**

Se desprende y sostiene que la propia naturaleza del presupuesto debe tener el contenido y la forma de la programación.

a) Contenido: establece que deben estar todos los elementos que permitan la definición y la adopción de los objetivos prioritarios. El grado de aplicación no está dado por ninguno de los extremos, pues no existe un presupuesto que carezca completamente

de una base programática, así como tampoco existe uno en el que se hubiese conseguido la total aplicación de la técnica.

b) Forma: en cuanto a la forma, con él deben explicitarse todo los elementos de la programación, es decir, se deben señalar los objetivos adoptados, las acciones necesarias a efectuarse para lograr esos objetivos; los recursos humanos, materiales y servicios de terceros que demanden esas acciones así como los recursos monetarios necesarios que demanden esos recursos.

Respecto de la forma mediante este principio se sostiene que deben contemplarse todos los elementos que integran el concepto de programación. Es decir, que deben expresarse claramente los objetivos concretos adoptados, el conjunto de acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos, los recursos humanos, materiales y otros servicios que demanden dichas acciones y para cuya movilización se requieren determinados recursos monetarios, aspecto este último que determina los créditos presupuestarios necesarios.

### **Integralidad**

En la actualidad, la característica esencial del método de presupuesto por programas, está dado por la integralidad en su concepción y en su aplicación en los hechos. El presupuesto no sería realmente programático si no cumple con las condiciones que imponen los cuatro enfoques de la integralidad. Es decir, que el presupuesto debe ser:

- a) Un instrumento del sistema de planificación.
- b) El reflejo de una política presupuestaria única
- c) Un proceso debidamente vertebrado
- d) Un instrumento en el que debe aparecer todos los elementos de la programación.

## **Universalidad**

Dentro de este postulado se sustenta la necesidad de que aquello que constituye materia del presupuesto debe ser incorporado en él.

Naturalmente que la amplitud de este principio depende del concepto que se tenga de presupuesto. Si este sólo fuera la expresión financiera del programa de gobierno, no cabría la inclusión de los elementos en términos físicos, con lo cual la programación quedaría truncada.

En la concepción tradicional se consideraba que este principio podía exponerse cabalmente bajo la "prohibición" de la existencia de fondos extrapresupuestario.

## **Exclusividad**

En cierto modo este principio complementa y precisa el postulado de la universalidad, exigiendo que no se incluyan en la ley anual de presupuesto asuntos que no sean inherentes a esta materia. Ambos principios tratan de precisar los límites y preservar la claridad del presupuesto, así como de otros instrumentos jurídicos respetando el ámbito de otras ciencias o técnicas. No obstante, de que en la mayoría de los países existe legislación expresa sobre el principio de exclusividad, en los hechos no siempre se cumplen dichas disposiciones legales.

## **Unidad**

Este principio se refiere a la obligatoriedad de que los presupuesto de todas las instituciones del sector público sean elaborados, aprobados, ejecutados y evaluados con plena sujeción a la política presupuestaria única definida y adoptada por la autoridad competente, de acuerdo con la ley, basándose en un solo método y expresándose uniformemente.



En otras palabras, es indispensable que el presupuesto de cada entidad se ajuste al principio de unidad, en su contenido, en sus métodos y en su expresión. Es menester que sus políticas de financiamiento, funcionamiento y capitalización sean totalmente complementarios entre sí.

### **Acuciosidad**

Para el cumplimiento de esta norma es imprescindible la presencia de las siguientes condiciones básicas en las diversas etapas del proceso presupuestario:

- A) Profundidad, sistema y organicidad en la labor técnica, en la toma de decisiones, en la realización de acciones y en la formación y presentación del juicio sobre unas y otras,
- b) Sinceridad, honestidad y precisión en la adopción de los objetivos y fijación de los correspondientes medios; en el proceso de su concreción o utilización; y en la evaluación de nivel del cumplimiento de los fines, del grado de racionalidad en la aplicación de los medios y de las causas de posibles desviaciones.
- c) Otras palabras, este principio implica que se debe tender a la fijación de objetivos posibles de alcanzar, altamente complementarios entre sí y que tengan la más alta prioridad.

### **Claridad**

Este principio tiene importancia para la eficiencia del presupuesto como instrumento de gobierno, administración y ejecución de los planes de desarrollo socio-económicos. Es esencialmente de carácter formal; si los documentos presupuestarios se expresan de manera ordenada y clara, todas las etapas del proceso pueden ser llevadas a cabo con mayor eficacia.

## **Especificación**

Este principio se refiere, básicamente, al aspecto financiero del presupuesto y significa que, en materia de ingresos debe señalarse con precisión las fuentes que los originan, y en el caso de las erogaciones, las características de los bienes y servicios que deben adquirirse.

En materia de gastos para la aplicación de esta norma, es necesario alejarse de dos posiciones extremas que pueden presentarse; una sería asignar una cantidad global que serviría para adquirir todos los insumos necesarios para alcanzar cada objetivo concreto y otra, que consistiría en el detalle minucioso de cada uno de tales bienes y servicios.

La especificación significa no sólo la distinción del objetivo del gasto o la fuente del ingreso, sino además la ubicación de aquellos y a veces de éstos, dentro de las instituciones, a nivel global de las distintas categorías presupuestarias, y, en no contados casos, según una distribución espacial. También es indispensable una correcta distinción entre tales niveles o categorías de programación del gasto.

## **Periodicidad**

Este principio tiene su fundamento, por un lado, en la característica dinámica de la acción estatal y de la realidad global del país, y, por otra parte, en la misma naturaleza del presupuesto.

A través de este principio se procura la armonización de dos posiciones extremas, adoptando un período presupuestario que no sea tan amplio que imposibilite la previsión con cierto grado de minuciosidad, ni tan breve que impida la realización de las correspondientes tareas.

La solución adoptada, en la mayoría de los países es la de considerar al período presupuestario de duración anual.

### **Continuidad**

Se podría pensar que al sostener la vigencia del principio de periodicidad se estuviera preconizando verdaderos cortes en el tiempo, de tal suerte que cada presupuesto no tiene relación con los que le antecedieron, ni con los venideros. De ahí que es necesario conjugar la anualidad con la continuidad, por supuesto que con plenos caracteres dinámicos.

Esta norma postula que todas la etapas década ejercicio presupuestario deben apoyarse en los resultados de ejercicios anteriores y tomar, en cuenta las expectativas de ejercicios futuros.

### **Flexibilidad**

A través de este principio se sustenta que el presupuesto no adolezca de rigideces que le impidan constituirse en un eficaz instrumento de: Administración, Gobierno y Planificación.

Para lograr la flexibilidad en la ejecución del presupuesto, es necesario remover los factores que obstaculizan una fluida realización de esta etapa presupuestaria, dotando a los niveles administrativos, del poder suficiente para modificar los medios en provecho de los fines prioritarios del Estado.

Según este principio es necesario sino eliminar, por lo menos restringir al máximo los llamados "Recursos Afectados" es decir, las asignaciones con destino específico prefijado.

En resumen, la flexibilidad tiende al cumplimiento esencial del presupuesto, aunque para ello deban modificarse sus detalles.

## **Equilibrio**

Este principio se refiere esencialmente al aspecto financiero del presupuesto aún cuando éste depende en último término de los objetivos que se adopten; de la técnica que se utilice en la combinación de factores para la producción de los bienes y servicios de origen estatal; de las políticas de salarios y de precios y en consecuencia, también del grado de estabilidad de la economía.

### **1.5 Funciones de los Presupuestos**

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial. Este tema se tratará en la siguiente sección, una vez que hayamos considerado lo que la dirección espera de la actividad presupuestal.

De manera ideal la dirección espera que la función presupuestal proporcione:

-  Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
-  La capacidad para pretender el desempeño.
-  El soporte para la asignación de recursos.
-  La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
-  Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
-  Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
-  Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.

- ☞ Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.

## **1.6 Limitaciones de los Presupuestos**

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

Las razones por las cuales los presupuestos y la planeación no tienen más éxito son, entre otras, son las siguientes:

La incapacidad de la dirección para comprender su sistema. Los directivos se preocupan por el detalle o tratan de controlar los factores equivocados.

La falta de respaldo por parte de la dirección al sistema presupuestal. La dirección general no apoya a la actividad o no participa en esta con sentido. La incapacidad para entender la importancia crítica del papel de los presupuestos en el proceso administrativo.

4. El compromiso excesivo del proceso presupuestal o la indebida dependencia en el mismo, es decir, tratar de sustituir el juicio por los presupuestos. Una ciega adhesión al presupuesto puede someter una empresa a una excesiva restricción, inhibiendo las innovaciones.

5. La evaluación inadecuada y desajustes entre productos y mercados.

## **1.7 Importancia de los Presupuestos**

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el

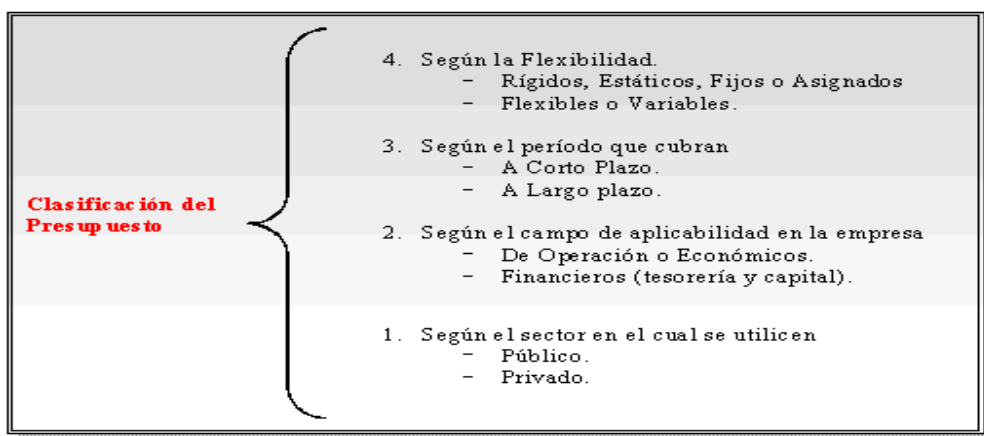
mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerá los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. Esto se constata en los países latinoamericanos que por razones de manejo macroeconómico en la década de los años ochenta experimentaron fuertes fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación y en las tasas de interés.

El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.

### 1.8 Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario. Ver el cuadro sinóptico siguiente:



## **Según su flexibilidad**

Rígidos, Estáticos, Fijos o Asignados

Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, 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

Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. 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 periodo que cubran**

### **A Corto Plazo**

Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

### **A Largo Plazo**

En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes del Gobierno el horizonte de planteamiento consulta el período presidencial establecido por normas constitucionales en cada país. Los

lineamientos generales de cada plan 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, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.

### **Según el campo de aplicabilidad en la empresa**

De Operación o Económicos

Incluye la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectadas, entre éstos podrían incluirse:

-  Ventas.
-  Producción.
-  Compras.
-  Uso de Materiales.
-  Mano de Obra.
-  Gastos Operacionales.
-  Financieros

Incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de la caja o tesorería y el de capital también conocido como de erogaciones capitalizables.

-  **Presupuesto de Tesorería:** Se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o efectivo porque consolida las diversas transacciones



relacionadas con las entradas de fondos monetarios o con la salida de fondos líquidos ocasionada por la congelación de deudas, amortización u otros.

- ④ Presupuesto de Erogaciones Capitalizables: Controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá el importe de las inversiones particulares a la adquisición de terrenos, la construcción o ampliación de edificios y la compra de maquinaria y equipos. Sirve para evaluar alternativas de inversión posibles y conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad de tiempo.

### **1.9 Registro contable en la Empresa de Rehabilitación Minera.**

1. Los gastos se registran contablemente, de forma primaria, en las cuentas de gastos en correspondencia con las definiciones y subordinaciones del ente en el cual se produce el hecho económico.
2. Las cuentas a la que se hacen referencia en el párrafo anterior son de naturaleza deudora y solo deben ser acreditadas por concepto de ajustes o errores originados en el proceso de reconocimiento de las operaciones.
3. Estas cuentas son analizadas según el Clasificador, por incisos, epígrafes y partidas, de acuerdo con el Clasificador por objetos del Gasto del Presupuesto del Estado, vigentes en el momento del Registro.

### **1.10 Introducción del sistema de Presupuesto de Gastos por Servicios.**

Sistema en el cual la acumulación de los costos y gastos incurridos en los servicios se realiza por áreas de responsabilidad, centros de costos o procesos.

Determinará cómo serán asignados los gastos para la prestación de los servicios incurridos, en un área o centro de costo, durante cada período, aunque esto es solo un paso intermedio; el objetivo fundamental es calcular los costos y los gastos por conceptos de salarios unitarios totales para equiparlos con los ingresos, así como

determinar qué cantidad de los gastos totales en los que han incurrido son atribuibles a cada centro de costo comparable o en correspondencia con la asignación del presupuesto en cada periodo relacionado con los servicios ejecutados.

Este tipo de sistema es utilizado en general en cada centro de costo de la entidad donde los servicios que se prestan se ejecutan de una forma más o menos continua y dadas las características que estos servicios poseen de forma general, los consumos serán normados, lo cual determina la necesidad de ejercer una constante vigilancia del comportamiento del nivel de consumo real contra el presupuestado.

#### **Sistema de gastos por órdenes de trabajo:**

Se aplicará este tipo de sistema a los trabajos relacionados con: el mantenimiento y los servicios, la prestación y asimilación de nuevos clientes y otros trabajos (reparaciones generales, inversiones, salarios etc.) donde se requiere conocer el costo y gasto de cada uno por separado.

En un sistema de gasto por órdenes de trabajo, los tres elementos básicos del gasto son (materiales directos, mano de obra directa y costos directos e indirectos para la prestación de un servicio) se acumulan de acuerdo con los números asignados a las órdenes de trabajo. El gasto unitario de cada servicio se obtiene dividiendo las unidades totales del servicio por el costo de mercancías, mantenimiento, inversiones y gastos de salarios.

Una hoja de gasto se utiliza para resumir los gastos aplicables a cada orden de trabajo. Los gastos de venta y administrativos, se especifican en la hoja de costo para determinar el costo total.

La principal razón para el empleo de un sistema de gasto por órdenes, radica en que la diferencia entre varios lotes de trabajo es de tal magnitud, que cualquier intento que se

hiciera para promediar el costo de dos o más órdenes distintas que se elaboren en cada centro de costo daría como gasto de cada orden un resultado inexacto.

El documento base del sistema es la orden de trabajo, debiendo habilitarse una hoja de control de gasto presupuestario para cada servicio específico a prestar.

El registro de los gastos debe asegurar que a cada orden se le imputen los costos directos correspondientes, por lo que cada documento primario debe identificar el número de la orden a que se refieren los datos en el contenido.

#### **1.11 Importancia del control del presupuesto como herramienta fundamental de dirección.**

La aplicación, cálculo y análisis del presupuesto constituyen un elemento indispensable para la correcta Dirección Económica, estando condicionada al carácter social de la Producción o la prestación de Servicios y al principio de distribución sobre la base de la cantidad y calidad del servicio prestado.

Para cualquier Sistema de Dirección constituye un factor fundamental, asegurar el papel del control del presupuesto de gastos tanto en la planificación, como en la correcta dirección de los equipos de trabajos a través de mecanismos efectivos y ágiles que posibilitan su cálculo con un grado elevado de confiabilidad.

El control del presupuesto como herramienta de dirección debe facilitar la valoración de posibles decisiones a tomar, permitiéndonos seleccionar la de mayor beneficio con un mínimo de gastos; además de producir el riesgo en la toma de decisiones incorrectas en situaciones coyunturales de mercado o acciones impostergables de carácter inmediato.

Constituye también un medidor del aprovechamiento de los recursos materiales, laborales y financieros en los servicios , reflejando el efecto de las desviaciones

respecto a lo previsto y asegurando una correcta planificación de los mismos, para lograr esto se requiere de una perfecta voluntad y estilo de dirección que utilice el Costo y el Gasto como verdaderos instrumentos rectores, además de establecer una adecuada base metodológica y de registro, analizando su comportamiento durante un período determinado, comparando lo que se hizo con lo previsto en determinadas circunstancias e impidiendo que el presupuesto se deteriore.

Al referirnos a los gastos hay que tener en cuenta tres momentos independientes que preceden el análisis de lo real ejecutado.

1. La planificación del presupuesto para gastos, esperado para un nivel de los servicios previsto.
2. El registro de los gastos reales en que se ha incurrido.
3. El cálculo de los costos unitarios imprescindibles, para la valoración de los servicios, como para el análisis de los resultados y de la eficiencia con que opera la empresa.

Para realizar un correcto análisis de los gastos es necesario, una estrecha correspondencia entre el presupuesto planificado y el Registro de Gastos asociado a los servicios y el Cálculo de los Costos Reales.

Es importante en cada caso utilizar tanto en el Plan como en el Real las mismas bases de distribución y aplicación de los gastos indirectos de servicios.

Adoptando con seriedad y conciencia que el control de los gastos no es una tarea exclusiva del área económica, sino que se hace extensivo a todas las especialidades directamente a los servicios, resultando necesaria su participación en cualquier análisis y toma de decisión de los diferentes niveles establecidos.

Sólo un estilo de dirección que se apoye con **sistematicidad** en los resultados de la contabilidad los costos y control de los gastos serán capaces de obtener las ventajas que ofrecen estos métodos, de otra forma el trabajo con los costos y gastos se convertirá en poco menos que un ejercicio intelectual de unos pocos y en una carga burocrática para la instalación y en una sobre ejecución innecesaria del presupuesto planificado para el periodo.

Es por esto, que este sistema de control constituye un mecanismo metodológico y organizativo que debe permitir una adecuada utilización del mismo como herramienta de dirección.

Es común advertir el uso de la expresión contabilidad de gastos como sinónimo de sistemas de costos y ello podría ser aceptado hace algunos años cuando estos últimos sólo existían para fines contables: Tenían su razón de ser sólo para la contabilidad de gastos. Hoy en día esta situación se ha revertido: La contabilidad de costos y los gastos forman parte de los subsistemas de la contabilidad general.

## **1.12 Clasificación de los gastos y su inclusión en el costo de los servicios.**

### **Clasificación de los gastos:**

Con la finalidad de garantizar la organización del registro, cálculo y análisis de los costos de producción, de manera que se pongan de manifiesto las reservas para reducir los costos y se facilite el cálculo económico en la organización, se hace necesaria la agrupación de los gastos en grupos semejantes entre sí u homogéneos, partiendo de determinadas características o parámetros.

Estas características encuentran su expresión en los principios que sirven de base para la clasificación de los gastos, los cuales se detallan a continuación.

### **Por la responsabilidad de su control:**

Se clasifican en controlables y no controlables. Esta clasificación reviste gran importancia por la vinculación que posee con las áreas de responsabilidad, porque en ellas se definen los gastos que controlará cada área.

Los gastos se consideran controlables por un área cuando su dirigente tiene influencia decisiva en su aumento o disminución.

Existen también dentro de esta clasificación los gastos parcialmente controlables como son en el caso de una institución- los gastos originados por concepto de servicio de mantenimiento y control de la calidad, así como los gastos de dirección que reciben las áreas que culminan el proceso de producción.

Se denominan parcialmente controlables, pues las áreas responden sólo por una parte de la significación económica de las desviaciones entre la ejecución real y el comportamiento presupuestado de los gastos.

En lo referente al mantenimiento, las reparaciones y el control de la calidad, estos departamentos controlan la eficiencia de su labor, considerando el presupuesto y el rendimiento. Las áreas que reciben dichos servicios controlan la medida en que su propia eficiencia contribuye a su ahorro o al sobre gasto, o mediante la comparación entre el tiempo real y las normas requeridas para llevar a cabo la ejecución real de su nivel de actividad.

Finalmente, en el caso de los gastos de dirección de la entidad, la dirección responderá por la ejecución del presupuesto, en tanto las áreas terminales de producción lo harán por la medida en que la óptima utilización de las capacidades presupuestadas contribuya al ahorro relativo de los gastos recibidos.

Es necesario aclarar que, dentro de los gastos controlables por áreas, se han incluido la depreciación de los medios básicos y el consumo de energía para el alumbrado y como fuerza motriz de los equipos.

Por otra parte, para el control de los gastos de depreciación, los autores proponen que esos gastos sean controlables a nivel de cada área de responsabilidad, considerando la necesidad de garantizar la utilización y explotación óptima de los equipos, con miras a evitar la subutilización de las capacidades, al influir ésta de manera inversamente proporcional sobre los gastos fijos unitarios. Dicho control tiene como requerimiento proporcionarle al jefe de cada área la autoridad necesaria para decidir sobre el destino de los medios básicos ociosos o subutilizados.

En cuanto al gasto de la energía controlable por áreas es preciso señalar que, aunque no exista un metro contador en cada una, la asignación de este gasto como controlable por áreas ayudará a incentivar el ahorro de energía por área en la institución en su conjunto. Este gasto se considera controlable por las áreas a partir de la distribución del consumo eléctrico de los equipos y para el alumbrado entre ellas.

#### **Por la incorporación al producto:**

Se clasifican en directos e indirectos. Los gastos se consideran directos cuando se vinculan directamente con la unidad de producto:

- ☉ Consumo de material productivo.
- ☉ Combustible.
- ☉ Salarios.
- ☉ Seguridad social.
- ☉ Otros.

Los gastos indirectos son los que no intervienen directamente en la elaboración del producto:

- Ⓢ Energía.
- Ⓢ Gastos de administración (5 % del total de los gastos directos y del gasto de energía).
- Ⓢ Amortización (3 % del total de los gastos directos y del gasto de energía).
- Ⓢ Reparaciones corrientes (1 % del total de los gastos directos y de energía).
- Ⓢ Gastos de mantenimiento (1 % del total de los gastos directos y de energía).

**Por su comportamiento con respecto al nivel de actividad:**

Se clasifican en variables y fijos. Los variables son aquellos que se modifican en la misma proporción que el nivel de actividad; tienden a variar proporcionalmente en su magnitud total y permanecen constantes en su magnitud unitaria. Dentro de este grupo se ubican:

- Ⓢ Materiales que se identifican directamente con la unidad de producción en las áreas productivas.
- Ⓢ Materiales cuya magnitud total varía en la misma proporción que los respectivos niveles de actividad de mantenimiento y control de la calidad.
- Ⓢ Energía para el alumbrado y como fuerza motriz de los equipos.

Los gastos fijos son aquellos cuya magnitud total permanece inalterable con respecto a las variaciones del nivel de actividad, y varían de forma inversamente proporcional a éste en su magnitud unitaria, dentro de ellos se clasifican:

- Ⓢ Todos los gastos del área de administración, excepto los materiales para el mantenimiento y la energía eléctrica.
- Ⓢ En las áreas productivas y de control de la calidad, los materiales auxiliares, salario y seguridad social de los trabajadores y la depreciación de los medios básicos.



### **Por su naturaleza económica:**

Se clasifican en elementos. El elemento es un concepto económico asociado al gasto que permite cuantificar los recursos materiales, laborales y financieros en los que se expresan tales gastos. Incluye aquellos gastos adquiridos y empleados por el centro, estén o no asociados al proceso de producción. Su propósito es homogeneizar los gastos. Facilita el cálculo de las partidas.

### **1.13 Cuentas de Gastos y Centros de Costos a Utilizar, Elementos y Partidas de Gastos.**

#### **Elementos de gastos**

La agregación de los distintos tipos de gastos se efectuará en los siguientes elementos obligatorios:

- ☞ Materias primas y materiales
- ☞ Combustibles
- ☞ Energía
- ☞ Salarios
- ☞ Otros gastos de la fuerza de trabajo
- ☞ Depreciación y amortización
- ☞ Otros gastos monetarios

Asimismo se establece que del elemento Otros Gastos Monetarios sean desglosados los subelementos “Comisión de Servicios” y “Servicios Productivos Recibidos”.

#### **Contenido de los elementos o agregaciones de gastos de carácter obligatorio:**

- ☞ **Materias primas y Materiales:**

Los gastos que se incluyen dentro de este elemento o agregación son:

Materias primas, materiales básicos y auxiliares, posturas. En estos gastos se incluyen los recargos comerciales y deterioros dentro de las normas establecidas, así como los fletes y gastos de importación identificables con las materias primas y materiales y los aranceles, también se incluyen los útiles y herramientas, medios de seguridad y protección, medios de protección contra incendio, entre otros.

#### **Portadores Energéticos**

##### **Combustible y Lubricantes**

Se incluyen en este elemento todos los gastos originados en el consumo de los diferentes combustibles y lubricantes adquiridos y empleados en la empresa con fines tecnológicos, auxiliares o de servicio.

##### **Energía:**

Está constituido por todas las formas de energía adquiridas por la empresa, destinadas a cubrir las necesidades tecnológicas y las restantes demandas empresariales.

#### **Salarios:**

En el elemento salarios se incluyen todas las remuneraciones que se realicen a los trabajadores a partir del fondo de salarios. Comprende salario devengado, vacaciones acumuladas, primas y plus salarial, condiciones anormales y antigüedad y perfeccionamiento empresarial.

#### **Otros gastos de la fuerza de trabajo:**

En este elemento incluyen los pagos por subsidios y por contribución a la seguridad social a corto plazo, así como los importes pagados por concepto de Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo.

 **Depreciación y amortización:**

Elemento en que se incluye la depreciación de los activos fijos tangibles y la amortización de los intangibles y de los gastos diferidos a corto y largo plazo; excepto en estos últimos, de los provenientes del proceso inversionista.

 **Otros gastos monetarios:**

Se incluyen entre otros gastos monetarios los gastos por comisiones de servicio, (alimentación, limpieza, jardinería, transportación, mantenimiento de equipos automotores y de locales, gastos de comunicaciones, gastos computacionales, gastos de auditorías, suministro de fuerza de trabajo, servicios de empujadora, entre otros, impuestos, pago por servicios productivos (pasajes, fletes, reparaciones, etc.) y no productivos recibidos.

## **CAPITULO 2. ANALISIS DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE LA EMPRESA DE REAHABILITACION MINERA.**

---

### **2.0 Caracterización de la Empresa de Rehabilitación Minera.**

El 30 de Abril del año 2005 se aprobó en el consejo del MINBAS estudiar la factibilidad de creación de una organización que con carácter urgente se encargara definitivamente de la rehabilitación integrada de las zonas afectadas por la actividad minera en el Grupo Empresarial CUBANIQUEL. Después de realizarse por un grupo de trabajo de este ministerio dicho estudio, se aprobó por la Resolución No 193 de fecha 9 de junio de 2005 y firmado por la Ministra Yadira García Vera donde explica en el Apartado Primero:

Crear, subordinada al Grupo Empresarial CUBANIQUEL, la Unidad Empresarial de Base REHABILITACIÓN DE ZONAS MINADAS EN CUBANIQUEL, que garantice el cumplimiento de las medidas y regulaciones dispuestas por el país con los mínimos costos financieros posibles, de manera que se posibilite la certificación de las Empresas Mineras y su carácter competitivo internacionalmente y la garantía del Desarrollo Sostenible de la Minería Cubana, que en la actualidad se perfila como tal, encargada de la rehabilitación integrada de las zonas afectadas por la actividad minera en el Grupo Empresarial con domicilio legal en carretera Moa - Baracoa, Km. 16 ½ Quemado del Negro, Municipio Moa, Provincia Holguín.

En la Industria del Níquel la actividad de rehabilitación ha constituido una responsabilidad de las empresas productoras, ejecutándose con medios propios o subcontratando los servicios a otras entidades de la propia Industria del Níquel o de otros organismos, con altos costos y un cumplimiento no integral del proceso de rehabilitación, ya que en la mayoría de los casos se han limitado a la reforestación.

Las actividades humanas afectan en gran medida a numerosos ecosistemas, modificando con ello la evolución natural de los mismos. La minería como actividad que se dedica a la obtención de geo-recursos para satisfacer las necesidades de la humanidad en general, genera cambios y destrucción parcial o total de los ecosistemas, por lo que se hace necesario desarrollar proyectos de explotación con tecnologías limpias y la recuperación de los terrenos afectados, permitiendo así salvaguardar el patrimonio que representa el medio y los recursos naturales para poder legarlo a las generaciones futuras.

La Empresa de Rehabilitación Minera se crea con el fin de rehabilitar las áreas afectadas por la explotación de minerales, tiene como condición principal realizar una rehabilitación de excelencia en las minas, el cual entre otros resultados debe reducir drásticamente las pérdidas de suelo por escorrentía, dar condiciones a las áreas minadas e incorporarlas al patrimonio forestal y así aumentar la calidad de vida de las especies endémicas, la flora y la fauna y por ende crear mejores condiciones medioambiental para la vida en general.

### **Objetivos de creación de la Empresa.**

Mediante la Resolución 395/2006 de fecha 14 de Julio del MEP se le modifica el Objeto Empresarial al grupo Empresarial del Níquel, CUBANIQUEL para que pueda brindar los Servicios de Rehabilitación Minera a través de esta Unidad Empresarial de Base.

El proyecto de explotación minera de cada yacimiento debe incluir todos los trabajos vinculados con la rehabilitación del medio ambiente, lo que incluye los aspectos relacionados con la mitigación de los daños causados por la actividad minera y la reforestación.

La realización de las actividades de rehabilitación es una obligación para los titulares de Derechos Mineros, establecida en la Ley 76, Ley de Minas, la Ley 81 del Medio Ambiente y el Decreto 222, Reglamento de la Ley de Minas.

Hasta la fecha han existido dificultades para el cumplimiento de las obligaciones y se manifiesta en la existencia de 492.5 ha de pasivos ambientales no rehabilitadas acumuladas en el transcurso del tiempo, los causes de arroyos, ríos y parte del litoral están colmados de sedimentos, grandes alteraciones al paisaje, cambios geomorfológicos, deterioro del suelo, destrucción de la flora y la fauna, modificación del escurrimiento superficial y fuertes efectos erosivos, están presentes en estas áreas.

Siendo necesario la creación de una organización que garantice el cumplimiento de las medidas y regulaciones dispuestas por el País con los mínimos costos financieros posibles, de manera que se posibilite la certificación de las Empresas Mineras y su carácter competitivo internacionalmente y la garantía del Desarrollo Sostenible de la Minería Cubana.

#### **Misión:**

Establecer una política de Rehabilitación y protección de las áreas afectadas, que permita realizar la minería de un modo sostenible desde sus inicios, a partir de la creación de mejoras continuas que posibiliten lograr la certificación ambiental de nuestro producto (níquel) y propiciar un ambiente mas saludable para la comunidad.

#### **Visión:**

Esta organización ejecutará la rehabilitación minera y obras ingenieriles de protección ambiental, desde las áreas afectadas por la exploración Geológica hasta incorporar las áreas rehabilitadas al Patrimonio Forestal, según la planificación por años, logrando

simultanear los trabajos de rehabilitación con la actividad minera, cumplimentando así lo establecido en la Ley 76 de Mina y la Ley 81 de Medio Ambiente.

### **Objetivos Estratégicos:**

- ☉ Capacitar a todo el personal dirigentes, técnicos y obreros de la Empresa en materia de las legislaciones ambientales existente, rehabilitación minera y actividades de aerotecnia.
- ☉ Incrementar sostenidamente los planes de rehabilitación de las áreas afectadas por la actividad minera.
- ☉ Garantizar conjuntamente con los concesionarios la entrega de las áreas rehabilitadas al patrimonio forestal, pasado los tres años de su rehabilitación integral.
- ☉ Lograr la certificación de calidad en todos los trabajos de rehabilitación que emprenderá la Empresa.
- ☉ Introducir y/o desarrollar tecnologías de punta que permitan lograr una rehabilitación más integral efectiva.
- ☉ Realizar el ordenamiento territorial de la Rehabilitación minera en el Grupo Empresarial del Níquel.
- ☉ Lograr la sostenibilidad de la minería en la Región.

### **2.1 Descripción de los Recursos Humanos en la Empresa de Rehabilitación Minera.**

En el período analizado la Empresa de Rehabilitación Minera tiene aprobado una plantilla de 145 trabajadores, para el año 2011 presentó una propuesta de plantilla de 55 plazas, se espera la aprobación de la modificación del incremento.

En el **Anexo No. 1** se brindan datos de la fuerza laboral, obtenidos a través de una entrevista con el Director de Recursos Humanos y de la revisión de documentos relacionados con la información que se ofrece.

**Áreas administrativas:**

- ④ **Dirección General:** Integrada por el Director, la secretaria, Asesor B Jurídico, Chofer D, Especialista B Defensa y Seguridad y Protección, Especialista B en gestión de los Recursos Humanos (Cuadro), Gestor B de Archivo C, Auditor B Asistente. Es el máximo responsable a todos los niveles, coordina y dirige a las demás estructuras funcionales y ejecutivas a fin de concretar las políticas de la Empresa.
- ④ **Dirección de Contabilidad y Finanzas:** Es el encargado del registro y control de los recursos materiales y financieros, elabora los manuales y reglamentos para el sistema de control interno, a partir de la Normas Cubanas de Contabilidad y de Contabilidad Gubernamental.
- ④ **Dirección de Recursos Humanos:** Debe garantizar el cumplimiento exitoso de la estrategia global y estar coherentemente articulado con el resto de las unidades. El sistema de gestión de recursos humanos define los principios más generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de todos los integrantes de la organización, para alcanzar sus objetivos acordes con la misión y la visión compartida. Para el acatamiento de sus funciones en la organización es necesario el conocimiento y la puesta en práctica de un grupo de regulaciones y resoluciones que ayudarán de forma exitosa y clara a tomar las decisiones por lo que es necesario contar con ellas, para realizar los procedimientos como están establecidos.



- ④ **Dirección Técnico Productivo:** La misma se encarga de controlar los niveles de producción y su planificación, el mercado, la calidad del producto final, portadores energéticos, y la actividad del proceso inversionista en la Empresa.
- ④ **Dirección Comercial:** Esta dirección se encarga del suministro de las materias primas dirige, controla y ejecuta la actividad comercial de la empresa.

### **Áreas Productivas**

#### **UEB de Rehabilitación Moa:**

- ④ **Dirección UEB Moa:** Es una actividad administrativa pero dentro del área productiva que esta diseñada para la dirección, planificación y gestión de las actividades productivas, control de todo lo relacionado con la ejecución de los servicios de rehabilitación.
- ④ **Brigada de Rehabilitación ECG:** Su función fundamental es la de ejecutar la actividad fundamental de la empresa que son los trabajos de rehabilitación que se contraten con los clientes ya sea en los yacimientos mineros como en otras áreas que se designen por estos.
- ④ **Brigada de Rehabilitación PSA:** Su función fundamental es la de ejecutar la actividad fundamental de la empresa que son los trabajos de rehabilitación que se contraten con los clientes ya sea en los yacimientos mineros como en otras áreas que se designen por estos.

#### **UEB de Rehabilitación Nicaro:**

- ④ **Dirección UEB Nicaro:** Es una actividad administrativa pero dentro del área productiva que esta diseñada para la administración, planificación y gestión de las actividades productivas, control de todo lo relacionado con la ejecución de los servicios de rehabilitación en los yacimientos de las minas Martí y Pinares.

- ☉ **Brigada de Rehabilitación Mina Martí:** Ejecuta los trabajos de rehabilitación minera en los yacimientos de mina Martí en nicaro.
- ☉ **Brigada de Rehabilitación Mina Marti:** Ejecuta los trabajos de rehabilitación minera en los yacimientos de mina Pinares.
- ☉ **Brigada de Viveros Nicaro:** Es la encargada de la producción de las producciones propias para los insumos (posturas) que se necesitan para las actividades de plantaciones.

#### **Mecanización y Transporte:**

- ☉ **Brigada de Mecanización Moa:** Realiza los trabajos de mantenimientos y reparaciones a los equipos automotores de la dirección general y la UEB Moa.
- ☉ **Brigada de Mecanización Nicaro:** Realiza los trabajos de mantenimientos y reparaciones a los equipos automotores en la UEB Nicaro.
- ☉ **UEB de Servicios Técnicos:** Es la encargada de realizar la Rehabilitación Técnica, el suministro de materias orgánica para las UEB Moa y Nicaro, material rocoso para los diques de colas, construcción de terrazas

## **2.2 Actividades que se Ejecutan para Planificar, Organizar, Controlar y Tomar Decisiones en La Entidad.**

#### **Deficiencias detectadas en la investigación:**

En consultas con personal administrativo y trabajadores en general, se constató que existen dificultades a la hora de proyectar, ejecutar y controlar los gastos en la empresa. Dentro de estas, las más significativas son:

- ☉ El órgano rector de control de gestión económica (Comité Económico Financiero), no constituye un espacio de reflexión por parte de la administración para el control

de la ejecución del presupuesto de gastos, se detallan los temas a tratarse y responsables de los mismos, siendo estos incumplidos.

- ☉ El consejo de dirección no analiza con profundidad la ejecución del presupuesto para saber cómo se van comportando los gastos con relación a los ingresos para evitar el deterioro de los indicadores económicos.
- ☉ No existe estabilidad en la persona encargada de la planificación de la Empresa, dando lugar a que no la consideran importante en la Dirección de Contabilidad y Finanzas.
- ☉ La dirección de Contabilidad y Finanzas no cuenta con la fortaleza necesaria para mantener la actividad de planificación, así como sentirse involucrado todo su personal.
- ☉ No se realiza el plan de negocio desde la Base

Por todo lo antes mencionado se considera que las deficiencias en la elaboración del presupuesto, propicia irregularidades de los procedimientos económicos de control existente en la Empresa, son razones suficientes para realizar un procedimiento que permita la elaboración del mismo de manera correcta.

En las últimas décadas se han producido una serie de cambios en el mundo, políticos, sociales, culturales y económicos, que han influido en las condiciones en que las organizaciones desarrollan sus actividades. Pueden mencionarse como los cambios más significativos los siguientes:

- ☉ Globalización e Internacionalización de los Mercados.
- ☉ Incertidumbre, inestabilidad.
- ☉ Incremento de la competencia.
- ☉ Demanda exigente y selectiva.

- ☉ La calidad como estrategia diferenciadora.
- ☉ Diversidad de ofertas y nuevos productos.
- ☉ Aceleración de las innovaciones tecnológicas.
- ☉ Explosión de los servicios.
- ☉ Cambios socio-culturales.

Estos cambios provocan la necesidad de que las organizaciones se adapten a las exigencias del nuevo entorno en que tienen que funcionar y transformen sus estructuras y formas de actuación, con el objetivo además de poderse enfrentar a la competencia.

Los cambios a nivel empresarial están vinculados a la Estrategia, la Cultura y la Gestión, por lo que la empresa para tener un nivel competitivo adecuado debe:

- ☉ Flexibilizar los diseños y procesos.
- ☉ Adaptar sus productos a las demanda de los clientes.
- ☉ Mejorar la distribución de los bienes y servicios.
- ☉ Agilizar los mecanismos de comunicación del producto.
- ☉ Lograr la eficiencia en la productividad.
- ☉ Disminuir los costos y enfrentar los cambios en su estructura.
- ☉ Producir con calidad elevada.
- ☉ Brindar precios competitivos.

La Contabilidad de Gestión, o sea, la Contabilidad dedicada a la información con fines internos, ha sido uno de los instrumentos más utilizados como sistema informativo para la dirección, ya que permite conocer el resultado de la empresa y de cada una de sus áreas, contribuyendo decisivamente al proceso de toma de decisiones, atendiendo a sus tres propósitos básicos:

- ☉ Valuación de inventarios.
- ☉ Planeación y Control.

☞ Toma de Decisiones.

Como una respuesta a la situación creada por las exigencias del nuevo entorno a las empresas, han surgido las “Nuevas Tecnologías”, procedimientos desarrollados para optimizar el uso de los recursos para alcanzar un objetivo y que tienen incidencia en los procedimientos y en la información que emana de los Sistemas de Contabilidad.

Pueden mencionarse como ejemplos de estas nuevas tecnologías la siguiente:

Pueden mencionarse como ejemplos de estas nuevas tecnologías las siguientes:

- ☞ La Contabilidad de Dirección Estratégica.
- ☞ Nuevos Sistemas de Medida y Control (Just in Time).
- ☞ Control Total de la Calidad.
- ☞ Target Cost.
- ☞ Gestión Basada en Actividades (ABC y ABM).

Es necesario destacar que la evolución de la Contabilidad de Gestión ha estado muy vinculada al desarrollo de las organizaciones, lo que es evidente dado su objetivo de brindar información oportuna a la gerencia, por tanto tiene que responder a las necesidades de la misma a partir de los requerimientos del entorno.

La Contabilidad de Dirección Estratégica tiene sus inicios en los años 80 y promueve el control empresarial ligado al proceso estratégico, garantizando que todos los factores estén en función de los objetivos globales de la organización y de los cambios en el entorno. En este marco, la Contabilidad de Gestión como parte del sistema de control debe responder a la estrategia de la empresa, teniéndose en cuenta que el análisis estratégico de los costos, debe estar basado en una política a largo plazo que fije claramente lo que debe hacerse para mejorar.

Dentro de los Sistemas de Medida y Control el Just in Time, basa sus principios en lograr la reducción de los costos y el incremento de la productividad a partir del criterio de eliminar todas aquellas actividades que no añaden valor al producto.

Lograr un procesamiento continuo, sin interrupciones implica la minimización del tiempo total necesario desde el inicio del proceso hasta la comercialización, lo que significa mejorar la gestión, eliminando las actividades que no añaden valor, obteniendo un alto nivel de calidad, de mejoras continuas, más eficiencia, entre otros aspectos, perdiendo protagonismo la valoración de los inventarios y la formación del costo del producto.

Uno de los instrumentos de gestión más poderoso, que en la actualidad constituye estrategia diferenciadora, uno de los pilares básicos de la administración, es el Control de la Calidad Total, que también tiene influencia en los costos, dada la necesidad de controlar los recursos utilizados para obtener y mantener la calidad, o los invertidos por no tenerla o perderla.

El Target Cost (Costo Objetivo) surge como una necesidad por la situación existente en la actualidad en cuanto a los precios, los cuales son impuestos por el mercado, siendo necesario ya en el diseño del producto estimar el costo del mismo a partir del comportamiento de su precio en el mercado y las utilidades que se desean alcanzar.

Entre todas estas técnicas, el Costeo Basado en las Actividades (ABC), ha sido una de las más extendidas. Se basa en la afirmación de que son las actividades las que consumen los recursos para poder elaborar el producto y se utiliza fundamentalmente para lograr una asignación más adecuada de los costos indirectos.

Basado en la experiencia del ABC surge el ABM (Gestión basada en las actividades), que ha permitido mejorar los resultados del control de la gestión empresarial. De esta manera, en todos los casos cuando se hace referencia a Nuevas Tecnologías de Gestión, está presente el papel que en ellas juega la necesidad de un eficiente control y

de poder contarse con la información adecuada para tomar decisiones precisas, certeras, lo que indiscutiblemente forma parte de los objetivos de la Contabilidad de Gestión, que ha tenido que dar respuesta a las nuevas condiciones en que se desarrolla actualmente la Instalación.

Los objetivos de los Órganos de Dirección, así como sus participantes están plasmados en la siguiente tabla:

**Tabla No.1 Objetivos Fundamentales de los Órganos de Dirección.**

| Órganos de Dirección          | Frecuencia | Objetivos Fundamentales                                                                                                                            | Participantes                                                                                 |
|-------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consejo de Dirección Ampliado | Mensual    | Dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos de trabajo por cada área.<br>Informar nuevas estrategias de trabajo.                              | Miembros del Consejo de dirección, factores del centro y se invitan a reservas y trabajadores |
| Consejo de Producción         | Semanal    | Dar seguimiento al cumplimiento del plan de producción y los objetivos de trabajo por cada área.<br>Informar nuevas estrategias de trabajo.        | Miembros del consejo de Dirección                                                             |
| Comité Económico Financiero   | Semanal    | Aprobar las compras solicitadas.<br>Aprobar las compras solicitadas.<br>Aprobar contratos<br>Aprobar los ajustes, faltantes y deterioros por área. | Miembros del Consejo de dirección y Secretaria del CEF                                        |
| Comité Energético             | Semanal    | Evaluar el comportamiento de los portadores energéticos.                                                                                           | Miembros del Comité Energético                                                                |

|                         |         |                                                                                                           |                                              |
|-------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
|                         |         | Trazar estrategias de ahorro en la instalación.                                                           |                                              |
| Comisión de Cuadros     | Mensual | Evaluar el trabajo de los cuadros.<br>Estrategias de preparación a los cuadros y sus reservas.            | Director,<br>Directores<br>Funcionales, PCC. |
| Comisión Representativa | Mensual | Evaluar el desempeño de los trabajadores según su evaluación.<br>Aprobar nuevos ingresos a la instalación | Miembro de la<br>Comisión<br>Representativa  |

### **2.3 Servicios fundamentales que se ejecutan en la Empresa de Rehabilitación Minera.**

- ☉ Preparación y conformación del terreno para la siembra.
- ☉ Plantaciones y siembra de árboles y cobertura herbácea.
- ☉ Atención Selvicultural (mantenimiento a plantaciones)
- ☉ Corrección de Cárcavas
- ☉ Protección de Taludes.
- ☉ Obras Ingenieriles
- ☉ Documentación y certificación de las áreas rehabilitadas para devolver el Patrimonio a la ONRM.
- ☉ Producción de Posturas y Comercialización del excedente.
- ☉ Brindar servicios de reparación y mantenimiento constructivo menores y de enseres menores a sus trabajadores. Comprende los trabajos realizados por la empresa para la atención a trabajadores que incluye las reparaciones de sus viviendas y otros servicios de mantenimiento contractivo y de carpinterías que necesiten por estos y por la propia empresa.



La Empresa de Rehabilitación Minera fue concebida para ejecutar los servicios de rehabilitación de las áreas explotadas por la actividad minera con el objetivo de devolver al patrimonio estatal a corto, mediano y largo plazo las áreas que fueron afectadas por la minería.

## **2.4 Áreas de responsabilidad y Centros de Costos que conforman el presupuesto de gasto de la Empresa de Rehabilitación Minera.**

**Áreas de Responsabilidad:**

| <b>Código</b> | <b>Descripción</b>     |
|---------------|------------------------|
| 1             | DIRECCION GENERAL      |
| 2             | DIRECCION TECNICO PROD |
| 3             | DIRECCION CONTABILIDAD |
| 4             | DIRECCION REC HUMANOS  |
| 5             | DIRECCION COMERCIAL    |
| 6             | UEB MOA                |
| 7             | UEB MEC Y TRANSPORTE   |
| 8             | UEB SERVCIOS PRODUCT   |
| 9             | UEB NICARO             |

## Centros de Costos.

| Código | Centro de Costo                        |
|--------|----------------------------------------|
| 400441 | Dirección General                      |
| 400442 | Dirección Contabilidad y Finanzas      |
| 400443 | Dirección Recursos Humanos             |
| 400444 | Dirección Técnica.                     |
| 400445 | Dirección Desarrollo y Rehabilitación. |
| 400446 | Dirección ATM y Servicios.             |
| 400447 | Brigada de Rehabilitación ECG.         |
| 100448 | Brigada Viveros Yaguaneque Moa.        |
| 400449 | Brigada de Rehabilitación PSA.         |
| 400451 | Brigada Mecanizada Moa.                |
| 400452 | Dirección UEB Moa.                     |
| 400453 | Dirección UEB Nicaro                   |
| 400454 | Brigada de Rehabilitación Mina Martí   |
| 100455 | Brigada de Viveros Nicaro              |
| 400456 | Brigada de Rehabilitación Pinares.     |
| 400457 | Brigada Mecanizada Nicaro.             |
| 400459 | Seguridad y Protección.                |
| 400450 | Gastos Generales.                      |

## **2.5 Registro de los Gastos.**

El objetivo de este paso es elaborar una guía metodológica para el registro de las operaciones relacionadas con los costos y gastos de la organización.

Para el registro de los gastos se tendrán en cuenta los siguientes pasos.

1. Organización del registro de los gastos y su nivel de agregación.
2. Registro de los gastos por Áreas de Responsabilidad y Centros de Costo.
3. Registro de los gastos por elementos y subelementos.
4. Método utilizado para la distribución y aplicación de los gastos indirectos de producción. Bases a utilizar.

## **2.6 Cálculo del costo de los servicios.**

El objetivo de este paso es brindar una guía metodológica para determinar el costo de los productos o servicios de la organización: cálculo del costo de los gastos por área de responsabilidad y centros de costos.

### **Análisis del costo.**

El objetivo de este paso es comparar el comportamiento real de los costos y gastos contra un patrón de referencia, que permita evaluar las causas de las variaciones y su impacto en los resultados finales de la organización.

#### **Tipos de análisis de los costos y gastos:**

- ☞ Análisis de las desviaciones del costo.
- ☞ Análisis de los indicadores especiales asociados al costo.
- ☞ Análisis por áreas de responsabilidad en base al presupuesto de gasto.
- ☞ Análisis de las desviaciones por partidas.

## **2.7 Planificación, Registro de los Gastos, Cálculo de los Costos, Análisis de los Costos y Gastos, y Validación de estos por Medio de Diagnóstico.**

El objetivo de este paso es describir las herramientas de control que se usarán para el registro, planificación, cálculo y análisis de los costos y gastos de la organización, las que pueden estar definidas por el Sistema Nacional de Contabilidad o por Disposiciones Ramales.

La validación de estos puede ser realizada por medio del diagnóstico del estado actual de la contabilidad de gastos. El objetivo fundamental es el de medir, en un momento determinado, el grado de efectividad del sistema de gastos aplicado y su eficacia, resultando de vital importancia la participación activa de todos los trabajadores y su empleo como herramienta para la toma de decisiones del dirigente.

Puede ser realizado por un órgano externo (Ministerio de Auditoría y Control u otro organismo rector), por Consultorías especializadas y por Grupos de Auditoría Interna del Organismo. También pueden ser aplicados métodos de monitoreo sistemático (auto auditoría) que se realice por la propia entidad.

### **2.7.1 Clasificación de los gastos e inclusión en el costo de los servicios.**

En la Planificación, Registro, Contabilización y Análisis, los gastos que conforman el costo se clasificarán en las agrupaciones siguientes:

#### **Gastos por su lugar de origen.**

Bajo este criterio de clasificación, los gastos se agrupan atendiendo al área estructural donde los mismos se originan. A los efectos de la elaboración de los Presupuestos de Gastos para la planificación y registro posterior de los gastos reales, el análisis del comportamiento de los niveles planificados, deben agruparse atendiendo a:

**Gastos relacionados directamente con los servicios:** trabajos o servicios principales o auxiliares. Estos gastos corresponden a las áreas productivas.

**Gastos incurridos en las actividades preparatorias para el servicio:** reconocidos como gastos de preparación y asimilación de nuevos servicios y los trabajos científicos-investigativos y experimentales.

**Gastos generales y de administración:** en su conjunto y que no son identificables con ningún servicio en específico (estos gastos no se incluyen en el costo).

### **2.7.2 Los Gastos y su forma de inclusión en el costo.**

A los efectos de lograr la implementación del sistema de costos, para las etapas de Planificación, Registro, Contabilización, Cálculo y Evaluación de estos durante el período, es necesario tener en cuenta el comportamiento de los gastos y su forma de inclusión en el costo, lo cual debe determinarse al realizar su clasificación.

**Gastos fijos:** Son aquellos que no varían en relación con el comportamiento del nivel de actividad.

1. Salario básico del personal administrativo y centros de costos indirectos.
2. Gastos del personal administrativo y centros de costos indirectos.
3. Depreciación de los activos fijos tangibles y útiles y herramientas en uso.

**Gastos variables:** Varían en dependencia del comportamiento del nivel de actividad. Tienen relación directamente proporcional al aumento o disminución de la prestación del servicio.

1. Materias primas y materiales.
2. Combustibles y energía consumidos en los servicios.
3. Salarios de los obreros de las actividades operativas.

4. Amortización por rendimiento de los activos fijos tangibles de las áreas operativas.

La entidad debe tener en cuenta la correcta clasificación de otras partidas de gastos que se relacionan con el mantenimiento y reparación de los equipos no relacionados directamente con la prestación del servicio y el de instalaciones y otros equipos, los que clasifican en semivARIABLES.

### **2.7.3 Gastos que se incluyen en el costo de los servicios.**

En el Costo de los servicios debe incluirse todos los gastos vinculados a la utilización de materias primas y materiales, combustibles, energía, salarios, seguridad social y otros gastos monetarios, que se relacionan con la prestación del servicio.

En correspondencia con lo anterior, serán incluidos en el costo los siguientes:

- ☉ Los Gastos relacionados con la dirección de las actividades productivas.
- ☉ Los Gastos relacionados con el mejoramiento de la calidad de los servicios, el aumento de su seguridad y duración.
- ☉ Los Gastos incurridos en la elevación de la calificación técnica necesaria a los trabajadores tanto los directos como con los servicios, así como del personal de dirección, enviados por la empresa para su utilización en la asimilación, realización y desarrollo de la misma. Estos se consideran indirectos.
- ☉ Los Gastos en la reparación corriente y el mantenimiento de los equipos e instalaciones y otros medios de trabajo vinculados directamente en actividades de servicios y en la dirección de las áreas productivas.
- ☉ Los Gastos de reposición y reparación capital de los equipos e instalaciones en forma de amortización aplicada al valor de los mismos de acuerdo con las tasas aprobadas, de aquellos que intervienen en los servicios, los utilizados en la dirección de las áreas productivas, así como los de las actividades ajenas.

#### **2.7.4 Gastos que no se incluyen en el costo de los servicios.**

No se incluyen en el costo de los servicios, los gastos siguientes:

- ☉ Los Gastos financiados por el Presupuesto de Inversiones y por otros fondos descentralizados.
- ☉ Pérdidas por desastres naturales, de acuerdo con las disposiciones vigentes y los gastos relacionados con la prevención o la liquidación de los mismos.
- ☉ Los Gastos de capacitación considerados como gastos sociales incurridos en elevación del nivel cultural y técnico de los trabajadores por intereses personales de estos.
- ☉ Los Gastos sufragados mediante los fondos de estímulo económico.
- ☉ Los Gastos vinculados con la satisfacción de las necesidades de vida, salud, deporte y trabajo cultural - educativo de los trabajadores de la Unidad Empresarial de Base y sus familiares. (Exceptuando la amortización de los Medios Básicos destinados a estas actividades que se consideran Gastos Generales y de Administración).
- ☉ Los Faltantes de Bienes Materiales almacenados, así como las mermas y deterioro en exceso a las normas establecidas que toman figura de faltantes, ya sean atribuibles a culpables determinados o que asuma la unidad, así como los sobrantes de dichos bienes.
- ☉ Los Gastos en la reparación corriente y el mantenimiento de los activos fijos tangibles y otros medios de trabajo de las áreas que no están vinculadas directamente con los servicios.
- ☉ Los Gastos de años anteriores que no fueron registrados en su oportunidad.
- ☉ Otros Gastos considerados como afectaciones directas al resultado de la Empresa.

#### **2.8 Cuentas de gastos y centros de costos a utilizar.**

En la Empresa se utilizarán las cuentas control de gastos y los centros de costos que actualmente emplea la entidad para el proceso contable:

### **2.8.1 Cuentas de gastos.**

702- Producción Principal en Proceso.

731- Gastos Indirectos de Producción.

822 - Gastos generales y de administración.

866- Otros Gastos.

### **2.8.2 Elementos y partidas de gastos.**

El sistema de contabilidad en uso por la entidad posee la clasificación de gastos por elementos, partidas y epígrafes, que con su aplicación correcta, contribuyen a determinar cuales han sido los factores y elementos que han determinado las desviaciones de los gastos y su influencia en el resultado; lo que facilita la implementación del sistema de costo.

### **2.8.3 Relación de los elementos y partidas de gastos que se definen para la Empresa de Rehabilitación Minera.**

La agregación de los distintos tipos de gastos se efectuará en los siguientes elementos.

- ☉ Materias primas y materiales.
- ☉ Combustible.
- ☉ Energía.
- ☉ Salario.
- ☉ Otros gastos de la fuerza de trabajo.
- ☉ Depreciación y amortización.
- ☉ Otros Gastos monetarios.



Los elementos y partidas de gastos clasificados en CUP y CUC aparecen en el clasificador oficial de elementos y subelementos de gastos de la entidad.

A cualquier empresa industrial, comercial o de prestación de servicios para un accionar normalmente le resulta ineludible adquirir ciertos bienes y servicios como son: mano de obra, energía eléctrica, teléfono, etc.

La empresa realiza un gasto cuando obtiene una contraprestación real del exterior, es decir, cuando percibe alguno de estos bienes o servicios. Así, incurre en un gasto cuando disfruta de la mano de obra de sus trabajadores, cuando utiliza el suministro eléctrico para mantener operativas sus instalaciones y otros.

El hecho de que la entidad utilice ciertos servicios le obliga a pagarlos. Ahora bien, el pago de éstos se produce en la fecha en la que sale dinero de tesorería para remunerarlos. Por ello, es sumamente importante distinguir los conceptos de gasto y de pago. Se incurre en un gasto al disfrutar de cierto servicio; se efectúa el pago del mismo en la fecha convenida, en el instante en que reciba el bien o servicio o en fechas posteriores, puesto que el aplazamiento del pago es una práctica bastante extendida en el mundo empresarial.

Por lo tanto, la realización de un gasto por parte de la empresa lleva de la mano una disminución del patrimonio empresarial. Al percibir la contraprestación real, que generalmente no integra su patrimonio, paga o aplaza su pago, minorando su tesorería o contrayendo una obligación de pago, que integrará el pasivo.

Si es importante diferenciar los gastos de los pagos y los ingresos de los cobros, no es menos relevante distinguir los gastos de las pérdidas y los ingresos de los beneficios. Ha de quedar claro que pérdidas y beneficios se determinan en función de los ingresos y gastos producidos en un período de tiempo determinado.

## 2.9 Presupuesto de gasto.

En los presupuestos de gastos, serán desagregados todos los elementos por conceptos de gastos, por centros de costos, áreas de responsabilidad, meses y trimestres, con el objetivo de determinar:

- ☉ Los recursos materiales a emplear.
- ☉ Los portadores energéticos (combustible y energía).
- ☉ El fondo de salario y otros gastos de la fuerza de trabajo por área de responsabilidad.
- ☉ Los gastos de depreciación del período.

### 2.9.1 Indicadores seleccionados a utilizar en la Planificación del Costo de los servicios.

| Principales indicadores para la planificación del costo de los servicios |
|--------------------------------------------------------------------------|
| Ventas Netas.                                                            |
| Costo de Ventas.                                                         |
| Total Costo Material.                                                    |
| Total Costo Salario.                                                     |
| Depreciación de AFT.                                                     |
| Otros Gastos Monetarios.                                                 |
| Costo Peso por servicios.                                                |
| Costo Material /P serv.                                                  |
| Costo Salario / P serv.                                                  |
| Ganancia B en Venta                                                      |
| Ganancia del periodo                                                     |
| Promedio de trabajadores                                                 |

|               |
|---------------|
| Productividad |
| Salario Medio |

## **2.10 Estructura del registro de los gastos y su nivel de agregación.**

El correcto registro de los gastos se realiza mediante los niveles de anotación siguientes: cuenta control, centro de costo y registro de gastos por elementos.

### **2.10.1 Cuentas control.**

Es el primer nivel en la clasificación contable. Permite identificar el carácter directo o indirecto de los mismos según los procesos en que estos se originan:

#### **Cuentas de Gastos**

| <b>Código</b> | <b>Descripción de la cuenta</b>      |
|---------------|--------------------------------------|
| 702           | Producción Principal en proceso      |
| 731           | Gastos Indirectos de Producción.     |
| 822           | Gastos generales y de Administración |
| 866           | Otros gastos.                        |

### **2.10.2 Registro de los gastos por Áreas de Responsabilidad y Centros de Costo.**

A cada área de responsabilidad con sus centros de costos, se le asignan a una cuenta control de gastos de las mencionadas con anterioridad.

### **2.10.3 Registro de los gastos por elementos y subelementos.**

En el subsistema de inventario, subordinado a contabilidad, se registra el consumo de materias primas y materiales a través de los vales de consumo correspondientes.

El registro de estos, debe construir un dictamen claro para el contador, por cuanto tienen que estar debidamente aprobados por los jefes de los centros de costos y ser llenados correctamente, cerrados, carentes de borrones, enmiendas y tachaduras.

Los mismos deben llevar como soporte la solicitud de materiales correspondiente, requiriéndose en la prestación de los servicios y considerados como consumo de materiales directos, siempre que se pueda identificar donde fue empleado.

En los casos que se requiera algún material no incluido en la Orden de Trabajo, o un incremento a lo señalado debe estar debidamente autorizado por quien corresponda.

En resumen toda entrega de material que realice el almacén deberá señalar el No. de Orden de Trabajo, el centro de costo o área de responsabilidad según sea el caso que recibió el mismo.

#### **2.10.4 Registros de los Gastos.**

##### **Materias Primas y Materiales:**

**Combustible:** La compra de Combustible en la Unidad Empresarial de Base se ejecuta a través de Tarjeta Magnética, una vez recibida la asignación por transferencia desde la empresa, de acuerdo a solicitud debidamente aprobada, su registro debe ser el siguiente, según Resolución 60/2009 del Ministerio de Finanzas y Precios del grupo 14 subgrupo 06, el precio de la gasolina Regular es de 0.80, la gasolina especial es de 0.95 y el Diesel de 0.83 centavos.

Una vez entregadas las tarjetas a los beneficiarios de acuerdo a las asignaciones previstas y liquidadas por los mismos, al cierre de mes, y por la sumatoria resultante de todos y cada tipo de combustibles, según los cupones entregados por el serví centro, se registra de la forma siguiente:

Se confecciona un submayor por cada tarjeta de combustible, donde la sumatoria de los mismos debe coincidir con la cuenta control del mayor. Para estas operaciones se debe tener en cuenta el cumplimiento del procedimiento de caja, para las operaciones con tarjeta magnética.

### **Energía:**

Para los servicios comprados por concepto de energía eléctrica al contar con metros contadores en todas las áreas de forma particularizada se registra el consumo por área de responsabilidad y en el área del edificio administrativo se carga el gasto al elemento de gastos generales por no estar independiente es necesario realizar los cargos prorrateando este gasto a partir de un coeficiente de distribución establecido.

Se carga el gasto a los diferentes centros de costos, quienes están identificados con una cuenta control específica, utilizando los subelementos de gastos establecidos en el con crédito a cuentas por pagar en divisa.

### **Salarios y Otros Gastos de La Fuerza de Trabajo:**

El subsistema de nóminas posibilita la clasificación de los distintos componentes del salario para su registro en los subelementos definidos en este sistema de costo.

### **Depreciación:**

Todo activo fijo tangible (AFT) adquirido o instalado en las áreas de la Empresa debe estar registrado en el submayor y al mismo imputarle las tasas que por concepto de depreciación le corresponde de acuerdo al valor y grupo en que clasifica.

De lo antes expuesto se deriva que mensualmente se carga a gasto a cada centro de costo el desgaste que han sufrido los AFT que poseen las mismas.

La Empresa no crea provisión para reparaciones capitales. Estas se cargarán a gastos al ejecutarse y cuando su monto sea muy significativo se difiere, cargándose a gasto mensualmente en partes proporcionales durante el año.

#### **Otros Gastos Monetarios:**

Este elemento agrupa los restantes servicios comprados a terceros y dentro del grupo Empresarial Cubaníquel para el desempeño de la empresa, se toma como ejemplo los servicios comprados por concepto de teléfono, Trunkin, celulares entre otros

Este resulta de cómodo registro ya que su consumo viene detallado en la factura por cada teléfono que a su vez están asociados con los diferentes centros de costos a los que pertenecen.

#### **2.11 Método Utilizado Para la Distribución y Aplicación de los Gastos Indirectos de Producción.**

La determinación de las variaciones, implica necesariamente la cuantificación de las causas que las produjeron y es en esto precisamente, donde radica la utilidad de este método a los efectos de una eficiente dirección basada en los costos en que incurre la Entidad. Para cuantificar las causas de las variaciones, se requiere tener un dominio completo y detallado de los elementos que componen, tanto la cifra tomada como base de comparación como la comparada.

En el caso del método de costeo por absorción serán incluidos en el costo de producción todos los gastos vinculados a la utilización de activos fijos tangibles, materias primas, materiales, combustibles, energía, salarios, seguridad social, gastos de la fuerza de trabajo y otros gastos monetarios, incurridos en el proceso de producción.

Cada producción o servicio prestado debe ser identificado con una Orden de Trabajo. Los costos directos asociados a cada orden serán registrados en el momento en que incurran. Los costos indirectos identificados se asociaran a las Bases de Distribución previamente seleccionadas por lo que se agruparan los costos indirectos sobre esta base. El monto total de cada agrupación de costos indirectos será distribuido hacia cada producto o servicio mediante prorratio. La suma de los costos directos asociados a las producciones o servicios más la distribución de los costos indirectos determinará el costo de producción o servicios.

A nivel de cada dirección de UEB y ARC se confecciona de forma mensual el Análisis Económico, donde se analiza el comportamiento de la producción y sus costos, así como las desviaciones que originaron las mismas con el fin de tomar decisiones al respecto. El análisis del Costo se realiza en todos los casos para los análisis establecidos y debe primar como característica en las comparaciones efectuadas la homogeneidad, para lograr un análisis consistente.

#### **Método utilizado en el análisis:**

Para realizar el análisis, se utilizó el método comparativo de forma horizontal, se tomó como muestra el plan y real del cierre desde el año 2007 hasta el estimado 2011 y se puede observar su variación para determinar los indicadores que se deterioran, así como la relación costo por peso de ingreso con respecto a los diferentes gastos (**ver anexos 2 y 3**).

#### **2.12 Análisis de las Desviaciones del Costo.**

Cuando se realiza un análisis del Costo por Partidas, es posible conocer como se ha comportado y cómo han sido utilizados los recursos materiales, financieros y humanos que es lo más importante.

Las partidas que están conformadas por los gastos controlables, son en las que pueden influenciar realmente los trabajadores y sus jefes, lo que no significa que no presten la debida atención a aquellas que realmente no está en sus manos él disminuirlas ya que forman parte del Costo de Producción.

### **2.12.1 Ingresos.**

Cuando se realiza un análisis del Costo por Partidas, es posible conocer como se ha comportado y cómo han sido utilizados los recursos materiales, financieros y humanos que es lo más importante.

Las partidas que están conformadas por los gastos controlables, son en las que pueden influenciar realmente los trabajadores y sus jefes, lo que no significa que no presten la debida atención a aquellas que realmente no está en sus manos él disminuirlas ya que forman parte del Costo de Producción.

### **2.12.2 Ventas Netas.**

En el período analizado (2007-2011), se sobre cumple el plan de ventas del periodo, excluyendo el año 2011 que considerando su proyección se incumplirá en un 93.5 %, Las causas que genera este deterioro es la falta de mercado, debido a que no se concilió con las empresa productora su plan Turquino Manatí.



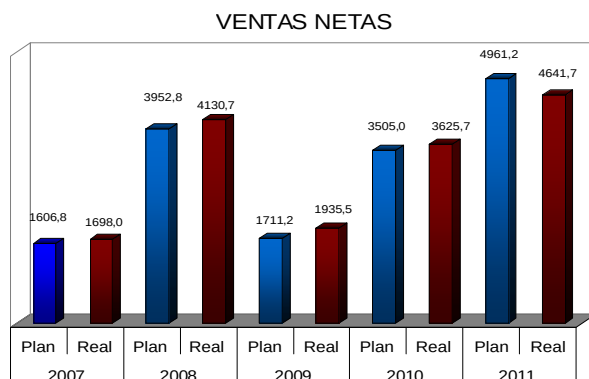


Gráfico 1. Ventas Netas (Total de moneda)

### 2.12.3 Gastos.

De manera general se realiza un análisis de los gastos reales, no existe deterioro en el total de gasto, esto no significa que la planificación sea la correcta, dando como resultado un sobre consumo en las diferentes partida del presupuesto de gastos, acarreando como consecuencia que se deterioren los indicadores que conforman el presupuesto.

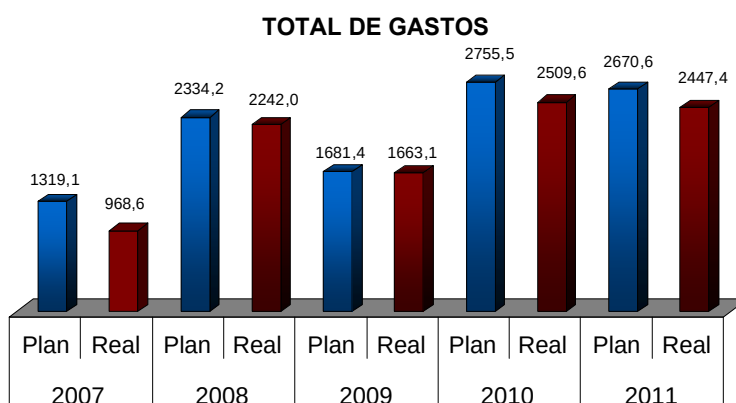


Gráfico 2. Gastos Totales (Total de moneda)

### 2.12.3.1 Materia Prima y Materiales

#### Combustible.

El análisis de la ejecución del combustible no hay deterioro en esta partida, sin embargo el gasto de combustible en el año 2009 no existe correlación con la producción, hubo un sobre consumo de combustible sin respaldo productivo

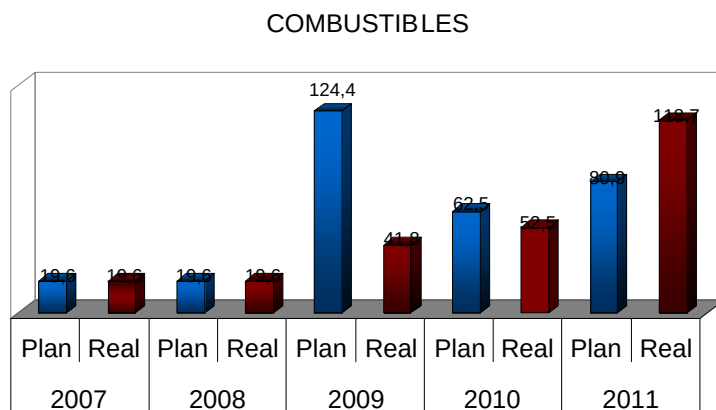


Gráfico 3. Gastos de Combustible.

### 2.12.3.2 Energía

Aunque estos gastos no se sobre giran, en el año 2011 se proyecta un sobregiro de 275.6%, esto se debe a los nuevos servicios de energía asumido por la UEB de Nicaro que no tenía planificado este gasto para el año 2011.

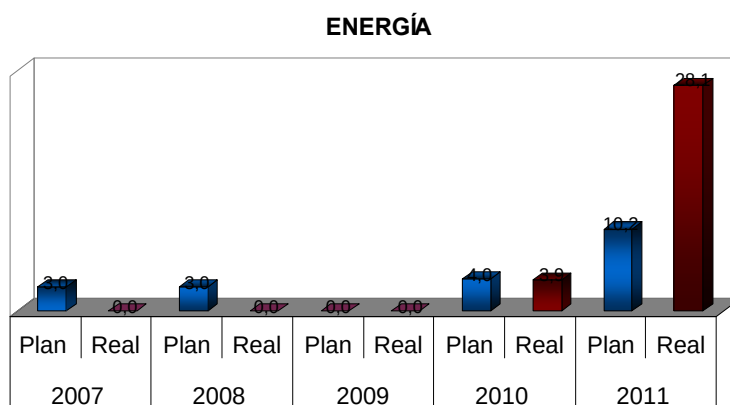


Gráfico 4. Gastos de Energía.

### 2.12.3.3 Gastos Servicios Productivos.

Se realiza un análisis de los servicios Productivos esto se debe a los servicios prestado por las diferentes Empresas del Grupo Empresarial del Níquel como la ESUNI, la misma tenía una per cápita aprobada de 0.66 y tuvo un comportamiento de 0.80 centavos, también podemos mencionar el mantenimiento y reparación de equipos automotores con USTA, Moa Diesel, MCV servicios, los mismo no estaban planificado para la Empresa y por la mala gestión comercial existente, tanto de búsqueda como contratación con estos cliente para la adquisición de piezas de repuesto.



Gráfico 5. Gastos Servicios Productivos

#### 2.12.3.4 Depreciación de AFT.

Los gastos de depreciación de AFT a partir del año 2009 comienza a tener deterioro esto se debe a el equipamiento adquirido por el Crédito Ruso, sin embargo en año 2010 sin contar con inversiones aprobadas y contando el historial del primer año no se planifica correctamente para el 2010 y 2011 siendo este un gasto fijo.

**GASTOS DE DEPRECIACIÓN DE AFT**

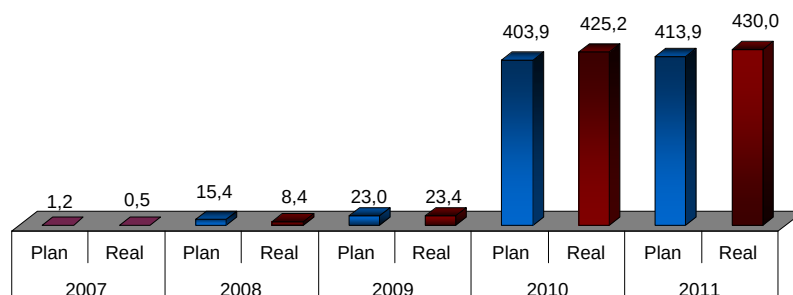


Gráfico 6. Depreciación de AFT

#### 2.12.3.5 Gastos Financieros.

En el siguiente análisis se observa un deterioro en el año 2010 y 2011, esto se debe a los intereses del pago del Crédito Ruso que no fueron planificados por esta partida y los intereses por crédito solicitado al BPA para el pago de deuda con la ONAT y los diferentes proveedores por la cadena de impago existente en el Grupo Empresarial.

#### GASTOS FINANCIEROS

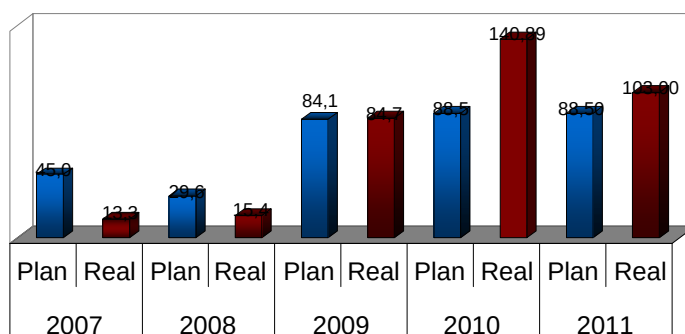


Gráfico 7. Gastos Financieros.

#### 2.12.3.6 Gastos Generales y de Administración.

Este indicador está deteriorado a un 100.7% (2007), 106.0% (2008), 105.0 % (2009) y a un 109.0% (2010), esto se debe al consumo de combustible por lo viajes a la capital en funciones de trabajo con exceso de días, los gastos de alimentación sin estar planificados así como la remotorización de algunos equipos automotores y mantenimiento a los mismos.

#### GASTOS GENERALES Y ADMON

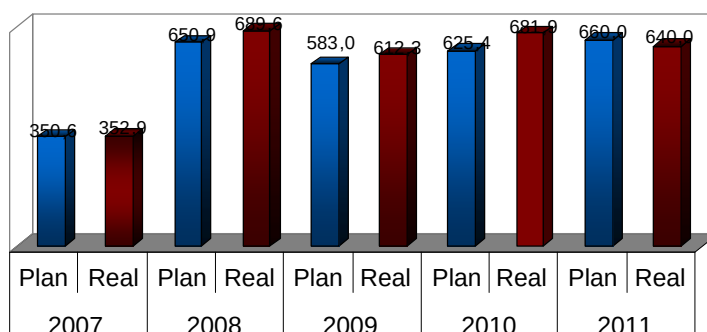


Gráfico 8. Gastos Financieros.

Por todo antes expuesto, recomendamos implantar un nuevo modelo de presupuesto de gasto (**ver anexo 4**) donde se refleje por partidas, distribuido por meses y centros de costos.

## **CONCLUSIONES**

Quedó claramente definida la importancia de continuar trabajando por perfeccionar los servicios que se prestan en la Empresa con la calidad requerida, para lograr una mayor eficiencia.

- Ⓜ No todo el personal percibe, ni se siente involucrado en el cumplimiento y ejecución del presupuesto de gastos aprobado.
- Ⓜ No existe control de la ejecución del presupuesto, generando una deficiente administración del mismo para cada una de las áreas de responsabilidad.
- Ⓜ Analizando los elementos de gastos y estado de resultado al cierre del año de cada periodo a través del método comparativo, se logró el resultado esperado que permitieron identificar cuáles fueron los indicadores que incidieron negativo en la ejecución del presupuesto.

## **RECOMENDACIONES**

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente y considerando la importancia del tema para la economía de la Empresa de Rehabilitación Minera, se realizan las siguientes recomendaciones:

- ④ Establecer un programa de capacitación planificada al personal de la Empresa de Rehabilitación Minera en materia de presupuesto al Consejo de Dirección, al Dirección de Contabilidad y Finanzas y funcionarios que manejen recursos materiales y financieros.
- ④ Utilizar las “Tecnologías de Gestión”, propuestos para el cálculo de los Gastos, aplicándolos en las áreas de responsabilidad para una mejor Contabilidad de Gestión.
- ④ Dar prioridad a los servicios que generen ingresos con la calidad y eficiencia exigida.
- ④ Que se realice el presupuesto por el modelo propuesto, donde se detallan por partidas y por meses. Estos se desagreguen por centros de costos.



## BIBLIOGRAFÍA

AMAT, J.; Amat, O. *La Contabilidad de Gestión Actual: Nuevos Desarrollos*. Ortega Madrid: Ediciones Gráficas, 1994.

AMAT, Joan. *El Control de Gestión: Una perspectiva de dirección*. 2 ed. Barcelona. Ediciones Gestión, 1993.

AMAT SALAS, Joan. *La Contabilidad de Gestión en la Empresa Española*. Barcelona. (1992). EADA

ARNOLD John ; Turley Stuart. *Accounting for Management Decisions*. 3 ed. Great Britain: Prentice Hall, 1996.

BROTO RUBIO E. Jesús Joaquín. *Contabilidad y Finanzas para la Toma de Decisiones*. Impresora Aragonesa, 1995.

CAMALEÑO SIMÓN, Maria C. *El modelo ABC a examen: ventajas y limitaciones de uso*. Partida doble No.78 Mayo, 1997.

CAMALEÑO SIMÓN, María C. Aplicación de nuevos instrumentos a la gestión empresarial. *Revista Administración y Dirección de Empresas*. Madrid, 1997 Septiembre (45-56):1-160 pág.

CARMONA MORENO, Salvador. *Cambio tecnológico y contabilidad de gestión* Madrid: Instituto de Contabilidad Auditoría de Costes, 1993.

CASTRO RUZ, Raúl. Discurso. *IV periodo de sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular*. Material de Estudio. Habana 2009 Diciembre 20. 8 páginas.

CERVERA OLIVER, Mercedes; Romano Aparicio Javier. Introducción a la contabilidad PGC de 1990 Capítulo 3 Gastos e Ingresos [en Línea]. Consultado 2010/02/26 Disponible en <http://www.contabilidad.tk/concepto-de-gastos-e-ingresos-13.htm>

Clasificación de los gastos y su inclusión en el costo [en Línea]. Consultado 2010/02/26 Disponible en

<http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Legislacion/Costos/LC-03-Clasificaci%C3%B3n%20Gastos.htm>

LÓPEZ RODRÍGUEZ, Miriam. *El Control y la Contabilidad de Gestión: una propuesta para empresas hoteleras*. Ciudad de la Habana Tesis Doctoral. (2000).

MALLO RODRÍGUEZ, Carlos. Evaluación crítica de los Modelos Activity Based Costing ABC y Activity Based Management ABM. *Revista Técnica Económica. Administración y Dirección de Empresa* Madrid: Edita Colegio Oficial de Titulados Mercantiles y Empresariales, 1995(150): 6-12

Norma específica de contabilidad gubernamental No. 2 “*Gastos Presupuestarios*” (NECG 2)

LÓPEZ RODRÍGUEZ, Mirian. *Contabilidad de costo* [en Línea]. 2005/02/19 Consultado 2010/02/26 Disponible en: [http://www.degerencia.com/articulo/tendencias\\_actuales\\_del\\_costo\\_como\\_herramienta\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/articulo/tendencias_actuales_del_costo_como_herramienta_de_gestion)

## Anexo 1 Descripción de las Áreas de Responsabilidad

| NO | AREA DE TRABAJO                   | CANTIDAD<br>TRABAJDORES | NS        | TM        | 12        | 9NO       | OC       | 6TO      |
|----|-----------------------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| 1  | Dirección General                 | 8                       | 5         | 1         | 2         |           |          |          |
| 2  | Dirección Técnico Productivo      | 7                       | 7         | 1         |           |           |          |          |
| 3  | Dirección de Contab. y Finanz     | 8                       | 5         | 1         | 2         |           |          |          |
| 4  | Dirección de RRHH                 | 6                       | 5         | 1         |           |           |          |          |
| 5  | Dirección Comercial               | 5                       | 3         | 1         |           | 1         |          |          |
|    | <b>Total Direcciones</b>          | <b>35</b>               | <b>25</b> | <b>5</b>  | <b>4</b>  | <b>1</b>  |          |          |
| 6  | <b>UEB Moa</b>                    |                         |           |           |           |           |          |          |
|    | Dirección UEB Moa                 | 6                       | 3         | 1         | 1         | 1         |          |          |
|    | Brigada ECG                       | 18                      | 0         | 0         | 2         | 14        | 1        | 1        |
|    | Brigada PSA                       | 23                      | 3         |           | 5         | 14        | 1        |          |
|    | <b>Total UEB Moa</b>              | <b>47</b>               | <b>6</b>  | <b>1</b>  | <b>8</b>  | <b>29</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |
| 7  | <b>UEB Mec y Transporte</b>       |                         |           |           |           |           |          |          |
|    | Dirección UEB Mecanización        | 3                       | 3         |           |           |           |          |          |
|    | Taller Mecanización y Transp.     | 7                       | 1         | 1         | 2         | 2         | 1        |          |
|    | <b>Total UEB Mec y Tnspte</b>     | <b>10</b>               | <b>4</b>  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>2</b>  | <b>1</b> |          |
| 8  | <b>UEB Servicios Product</b>      |                         |           |           |           |           |          |          |
|    | Dirección UEB                     | 2                       | 2         |           |           |           |          |          |
|    | Brigada de Servic. Product.       | 9                       |           | 5         | 1         | 3         |          |          |
|    | <b>Total UEB Servicios Produc</b> | <b>11</b>               | <b>2</b>  | <b>5</b>  | <b>1</b>  | <b>3</b>  |          |          |
| 9  | <b>UEB Nicaro</b>                 |                         |           |           |           |           |          |          |
|    | Dirección UEB                     | 7                       | 4         | 2         |           | 1         |          |          |
|    | Brigada Martí                     | 12                      |           | 3         | 1         | 4         | 4        |          |
|    | Brigada Pinares                   | 13                      |           | 4         | 1         | 6         | 2        |          |
|    | brigada Viveros                   | 4                       |           | 2         |           | 2         |          |          |
|    | Taller Mecanización Nicaro        | 6                       | 1         | 3         | 2         |           |          |          |
|    | <b>Total UEB Nicaro</b>           | <b>42</b>               | <b>5</b>  | <b>14</b> | <b>4</b>  | <b>13</b> | <b>6</b> |          |
|    | <b>Total General</b>              | <b>145</b>              | <b>45</b> | <b>26</b> | <b>19</b> | <b>45</b> | <b>9</b> | <b>1</b> |

PIGD DE LA EMPRESA REMIN

| DESCIPCIÓN                              | 2007       |            | 2008          |               |
|-----------------------------------------|------------|------------|---------------|---------------|
|                                         | PLAN       | REAL       | PLAN          | REAL          |
| <b>I- PRESUPUESTO DE GASTOS</b>         |            |            |               |               |
| MATERIAS PRIMAS Y MAT.FUND.             | 178        | 90         | 308,5         | 268,6         |
| COMBUSTIBLES                            | 22         | 20         | 124,4         | 41,8          |
| ENERGIA                                 |            |            |               |               |
| <b>TOTAL GASTO MATERIAL</b>             | <b>200</b> | <b>109</b> | <b>432,9</b>  | <b>310,4</b>  |
| SALARIOS                                | 500        | 451        | 1170,0        | 1155,6        |
| O. GASTOS FZA DE TRABAJO                | 125        | 176        | 456,3         | 426,6         |
| De ello: Imp. Fza de trabajo            | 65         | 113        | 114,1         | 106,6         |
| <b>AMORTIZACION TOTAL</b>               | <b>10</b>  | <b>10</b>  | <b>15,4</b>   | <b>8,4</b>    |
| Amortizac. para la Reposición           | 10         | 10         | 15,4          | 8,4           |
| <b>OTROS GASTOS MONETARIOS</b>          | <b>20</b>  | <b>16</b>  | <b>441,0</b>  | <b>436,7</b>  |
| Servicios Productivos                   | 12         | 10         | 409,3         | 429,2         |
| Gastos Com. Servicios                   | 6          | 5          | 7,7           | 7,2           |
| Otros                                   | 2          | 1          | 24,0          | 0,3           |
| Tasa c/cargo al costo en empresa        |            |            |               |               |
| <b>TOTAL DE GASTOS</b>                  |            |            | <b>2515,6</b> | <b>2337,7</b> |
| <b>II- DETERMINACION DE LOS COSTOS</b>  |            |            |               |               |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>                  |            |            | 1541,5        | 1372,0        |
| <b>PRODUCCION BRUTA</b>                 | 1657       | 1698       | 3637,7        | 4130,7        |
| <b>PRODUCCION MERCANTIL</b>             | 1657       | 1698       | 3637,7        | 4130,7        |
| <b>PRODUCCION VENDIDA</b>               | 1657       | 1698       | 3637,7        | 4130,7        |
| Ventas por los Servicios.               | 1657       | 1698       | 3637,7        | 4130,7        |
| <b>VENTAS NETAS</b>                     | 1657       | 1698       | 3637,7        | 4130,7        |
| de ellas en CUC                         | 483        | 300        | 994,4         | 582,4         |
| <b>GAN.EN PROD. MERC.</b>               |            |            |               |               |
| <b>GAN. BRUTA EN VENTAS</b>             |            |            |               |               |
| <b>OTROS INGRESOS</b>                   |            |            |               | 1,2           |
| <b>OTROS GASTOS</b>                     |            |            |               | 121,6         |
| <b>INGRESOS QUE AFECTAN LA GANANCIA</b> |            |            |               |               |
| INGRESOS DE AÑOS ANTERIORES             |            |            |               |               |
| <b>GASTOS QUE AFECTAN LA GANANCIA</b>   |            |            |               |               |
| GASTOS FINANCIEROS                      |            |            |               | 49,2          |
| GASTOS GENERALES Y ADMON                |            |            |               | 675           |
| <b>GANANCIA (PERD.) DEL PERIODO</b>     |            |            |               |               |
| PROMEDIO DE TRABAJADORES                | 75,0       | 75,0       | 184,0         | 184,0         |
| <b>Total de Ingresos</b>                | 1607,4     | 1698,284   | 3867,8        | 4130,7        |
| <b>Total de Gastos</b>                  | 1132,9     | 867,23     | 2515,6        | 2218,5        |
| de ellos en CUC                         | 313,3      | 95,6       | 628,4         | 387,2         |
| <b>Utilidad</b>                         | 474,5      | 831,1      | 1533,6        | 1913,4        |
| <b>APORTE en CUC</b>                    | 105,5      | 105,7      |               | 112,0         |
| Valor agregado                          |            | 1362,7     |               | 3593,9        |

| 2009          |               | 2010           |               | 2011          |      |
|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|------|
| PLAN          | REAL          | PLAN           | REAL          | PLAN          | REAL |
|               |               |                |               |               |      |
| 160,5         | 191,6         | 512,1          | 191,3         | 183,0         |      |
| 114,5         | 52,5          | 80,9           | 118,7         | 371,7         |      |
| 2,7           | 3,9           | 2,5            | 2,4           | 10,2          |      |
| <b>277,7</b>  | <b>248,0</b>  | <b>595,4</b>   | <b>312,4</b>  | <b>564,9</b>  |      |
| 833,3         | 819,7         | 954,0          | 964,3         | 1017,9        |      |
| 325,0         | 302,1         | 372,1          | 382,5         | 397,0         |      |
| 81,2          | 75,5          | 238,5          | 234,1         | 254,5         |      |
| <b>23,0</b>   | <b>403,9</b>  | <b>403,9</b>   | <b>425,2</b>  | <b>413,9</b>  |      |
| 23,0          | 403,9         | 403,9          | 425,2         | 413,9         |      |
| <b>212,2</b>  | <b>670,1</b>  | <b>670,1</b>   | <b>425,3</b>  | <b>276,9</b>  |      |
| 206,2         | 625           | 625,0          | 422,0         | 258,9         |      |
| 6,0           | 30,1          | 30,1           | 2,8           | 3,0           |      |
| 0,0           | 15            | 15,0           | 0,4           | 15,0          |      |
|               |               |                |               | 24,8          |      |
| <b>1671,2</b> | <b>2995,5</b> | <b>2.995,5</b> | <b>2509,6</b> | <b>2670,6</b> |      |
|               |               |                |               |               |      |
| 680,0         | 874,1         | 2.044,6        | 1663,2        | 1809,1        |      |
| 1711,2        | 1935,5        | 3.505,0        | 3625,7        | 4961,2        |      |
| 1711,2        | 1935,5        | 3.505,0        | 3625,7        | 4961,2        |      |
| 1711,2        | 1935,5        | 3.505,0        | 3625,7        | 4961,2        |      |
| 1711,2        | 1935,5        | 3.505,0        | 3625,7        | 4961,2        |      |
| 1711,2        | 1935,5        | 3.505,0        | 3625,7        | 4961,2        |      |
|               | 437,3         |                | 902,4         |               |      |
|               |               | 1.460,4        | 1962,5        | 3152,1        |      |
|               |               | 1.460,4        | 1962,5        | 3152,1        |      |
|               | 4,4           | 8,0            | 12,7          |               |      |
|               | 119,6         | 207,8          | 31,2          | 49,5          |      |
|               |               | 31,6           | 2,1           | 0,0           |      |
|               | 31,631        | 26,6           | 2,1           | 0,0           |      |
|               |               | 88,5           | 141,0         | 88,5          |      |
|               | 84,66         | 88,5           | 140,9         | 88,5          |      |
|               | 612,3         | 625,4          | 681,9         | 660,0         |      |
|               |               | 578,3          | 1123,3        | 2354,1        |      |
| 124,0         |               | 149,4          | 145,0         | 145,4         |      |
| 1711,2        | 1971,5        | 3.544,6        | 3640,5        | 4961,2        |      |
| 1465,2        | 1694,0        | 2.966,3        | 2517,2        | 2607,1        |      |
| 414,6         | 304,3         |                |               |               |      |
| 254,0         | 277,5         | 578,3          | 1123,3        | 2354,1        |      |
| 10,4          | 10,4          |                |               |               |      |
| 1227,3        | 1553,1        |                |               |               |      |

ANEXO 2. PRESUPUESTO DE GASTOS 2007-2011

| INDICADORES                            | Plan<br>2007  | Real<br>2007  | Análisis      |               | Plan<br>2008  | Real<br>2008   | Análisis      |               | Plan<br>2009  | Real<br>2009  | Análisis       |               | Plan<br>2010  | Real<br>2010 | Análisis      |                | Plan<br>2011  | Estimado<br>2011 | Análisis      |               |               |               |               |
|----------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|--------------|---------------|----------------|---------------|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                        |               |               | H             | V             |               |                | H             | V             |               |               | H              | V             |               |              | H             | V              |               |                  | H             | V             |               |               |               |
| <b>I- PRESUPUESTO DE GASTOS</b>        |               |               |               |               |               |                |               |               |               |               |                |               |               |              |               |                |               |                  |               |               |               |               |               |
| MATERIAS PRIMAS Y MAT.FUND.            | 374,6         | 89,6          | 23,93         | 5,28          | 308,5         | 268,6          | 87,08         | 6,50          | 299,7         | 203,0         | 191,6          | 94,38         | 9,90          | 512,1        | 191,3         | 37,36          | 5,28          | 183,0            | 128,0         | 69,96         | 2,76          | 66,91         |               |
| COMBUSTIBLES                           | 19,6          | 19,6          | 100,00        | 1,15          | 124,4         | 41,8           | 33,59         | 1,01          | 213,2         | 62,5          | 52,5           | 84,00         | 2,71          | 125,6        | 118,7         | 146,82         | 3,27          | 371,7            | 145,0         | 39,01         | 3,12          | 122,13        |               |
| ENERGIA                                | 3,0           | 0,0           | 0,00          | 0,00          |               |                | 0,00          | 0,00          | 0,0           | 4,0           | 3,9            | 97,50         | 0,20          | 0,0          | 2,4           | 95,67          | 0,07          | 10,2             | 28,1          | 275,63        | 0,61          | 1189,17       |               |
| <b>TOTAL GASTO MATERIAL</b>            | <b>397,2</b>  | <b>109,2</b>  | <b>27,50</b>  | <b>6,43</b>   | <b>432,9</b>  | <b>310,4</b>   | <b>71,71</b>  | <b>7,52</b>   | <b>284,2</b>  | <b>269,5</b>  | <b>248,0</b>   | <b>92,02</b>  | <b>12,81</b>  | <b>79,9</b>  | <b>312,4</b>  | <b>52,46</b>   | <b>8,62</b>   | <b>564,9</b>     | <b>301,1</b>  | <b>53,30</b>  | <b>6,49</b>   | <b>96,39</b>  |               |
| SALARIOS                               | 500,2         | 451,4         | 90,25         | 26,59         | 1170,0        | 1155,6         | 98,77         | 27,98         | 256,0         | 833,3         | 819,7          | 98,37         | 42,35         | 70,9         | 954,0         | 964,3          | 101,07        | 26,60            | 1017,9        | 997,5         | 98,00         | 21,49         | 103,45        |
| O. GASTOS FZA DE TRABAJO               | 195,1         | 176,1         | 90,26         | 10,37         | 456,3         | 450,7          | 98,77         | 10,91         | 255,93        | 325           | 302,1          | 92,95         | 15,61         | 67,02907     | 372,06        | 382,5          | 102,80        | 10,55            | 397           | 389,0         | 97,98         | 8,38          | 101,71        |
| De ello: Imp. Fza de trabajo           | 125,1         | 112,9         | 90,25         | 6,65          | 292,5         | 288,9          | 98,77         | 6,99          | 255,89        | 208,3         | 184,9          | 88,77         | 9,55          | 64,00138     | 238,5         | 234,1          | 98,16         | 6,46             | 254,5         | 249,4         | 98,00         | 5,37          | 106,53        |
| <b>AMORTIZACION TOTAL</b>              | <b>1,2</b>    | <b>0,5</b>    | <b>41,67</b>  | <b>0,03</b>   | <b>15,4</b>   | <b>8,4</b>     | <b>54,51</b>  | <b>0,20</b>   | <b>1678,9</b> | <b>23,0</b>   | <b>23,4</b>    | <b>101,74</b> | <b>1,21</b>   | <b>278,7</b> | <b>403,9</b>  | <b>425,2</b>   | <b>105,28</b> | <b>11,73</b>     | <b>413,9</b>  | <b>430,0</b>  | <b>103,89</b> | <b>9,26</b>   | <b>101,12</b> |
| Amortizac. para la Reposición          | 1,2           | 0,5           | 41,67         | 0,03          | 8,9           | 8,4            | 94,32         | 0,20          | 1678,9        | 23            | 23,4           | 101,74        | 1,21          | 278,7476     | 403,9         | 425,2          | 105,28        | 11,73            | 413,9076      | 430,0         | 103,89        | 9,26          | 101,12        |
| Amortizac. para Reparaciones Capitales |               |               | 0,00          | 0,00          |               |                | 0,00          | 0,00          | 0             |               |                | 0,00          | 0,00          | 0            |               |                | 0,00          | 0,00             | 0             |               | 0,00          | 0,00          | 0,00          |
| Amortización Otros Medios              |               |               | 0,00          | 0,00          | 6,5           |                | 0,00          | 0,00          | 0             |               |                | 0,00          | 0,00          | 0            |               |                | 0,00          | 0,00             | 0             |               | 0,00          | 0,00          | 0,00          |
| <b>OTROS GASTOS MONETARIOS</b>         | <b>225,4</b>  | <b>231,3</b>  | <b>102,62</b> | <b>13,62</b>  | <b>259,6</b>  | <b>316,9</b>   | <b>122,07</b> | <b>7,67</b>   | <b>137,0</b>  | <b>230,6</b>  | <b>269,9</b>   | <b>117,04</b> | <b>13,94</b>  | <b>85,2</b>  | <b>430,1</b>  | <b>425,3</b>   | <b>98,87</b>  | <b>11,73</b>     | <b>300,9</b>  | <b>335,9</b>  | <b>111,64</b> | <b>7,24</b>   | <b>78,99</b>  |
| Servicios Productivos                  | 213,8         | 226,2         | 105,80        | 13,32         | 249,5         | 309,4          | 124,01        | 7,49          | 136,8         | 218,0         | 258,8          | 118,72        | 13,37         | 83,6         | 385,0         | 422,0          | 109,62        | 11,64            | 258,9         | 284,9         | 110,05        | 6,14          | 67,51         |
| Gastos Com. Servicios                  | 6,4           | 4,6           | 71,88         | 0,27          | 7,7           | 7,2            | 93,13         | 0,17          | 155,9         | 12,1          | 7,6            | 62,81         | 0,39          | 105,9789     | 30,1          | 2,8            | 9,28          | 0,08             | 3             | 9,0           | 300,00        | 0,19          | 322,12        |
| Otros                                  | 5,2           | 0,5           | 9,62          | 0,03          | 2,4           | 0,3            | 13,83         | 0,01          | 66,4          | 0,5           | 3,5            | 700,00        | 0,18          | 1054,7       | 15,0          | 0,4            | 2,93          | 0,01             | 15,0          | 24,0          | 160,00        | 0,52          | 5454,55       |
| Tasa c/cargo al costo en empresa       |               |               | 0,00          | 0,00          |               |                | 0,00          | 0,00          | 0             |               |                | 0,00          | 0,00          | 0            |               |                | 0,00          | 0,00             | 24            | 18,0          | 75,00         | 0,39          | 0,00          |
| <b>TOTAL DE GASTOS</b>                 | <b>1319,1</b> | <b>968,6</b>  | <b>73,43</b>  | <b>57,04</b>  | <b>2334,2</b> | <b>2242,0</b>  | <b>96,05</b>  | <b>54,28</b>  | <b>231,5</b>  | <b>1681,4</b> | <b>1663,1</b>  | <b>98,91</b>  | <b>85,93</b>  | <b>74,2</b>  | <b>2755,5</b> | <b>2509,6</b>  | <b>91,08</b>  | <b>69,22</b>     | <b>2670,6</b> | <b>2435,5</b> | <b>91,20</b>  | <b>52,47</b>  | <b>97,05</b>  |
|                                        |               |               | 0,00          | 0,00          |               |                | 0,00          | 0,00          | 0,0           |               |                | 0,00          | 0,00          | 0,0          |               |                | 0,00          | 0,00             |               |               | 0,00          | 0,00          | 0,00          |
|                                        |               |               | 0,00          | 0,00          |               |                | 0,00          | 0,00          | 0             |               |                | 0,00          | 0,00          | 0            |               |                | 0,00          | 0,00             |               |               | 0,00          | 0,00          | 0,00          |
| <b>II-DETERMINACION DE LOS COSTOS</b>  |               |               |               |               |               |                |               |               |               |               |                |               |               |              |               |                |               |                  |               |               |               |               |               |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>                 | <b>726,1</b>  | <b>486,1</b>  | <b>66,95</b>  | <b>28,63</b>  | <b>1855,8</b> | <b>1372,0</b>  | <b>73,93</b>  | <b>33,22</b>  | <b>282,2</b>  | <b>743,5</b>  | <b>874,2</b>   | <b>117,58</b> | <b>45,17</b>  | <b>63,7</b>  | <b>2044,6</b> | <b>1663,2</b>  | <b>81,35</b>  | <b>45,87</b>     | <b>1809,1</b> | <b>1663,2</b> | <b>91,94</b>  | <b>35,83</b>  | <b>100,00</b> |
| <b>PRODUCCION BRUTA</b>                | <b>1606,8</b> | <b>1698,0</b> | <b>105,68</b> | <b>100,00</b> | <b>3952,8</b> | <b>4130,7</b>  | <b>104,50</b> | <b>100,00</b> | <b>243,3</b>  | <b>1711,2</b> | <b>1935,5</b>  | <b>113,11</b> | <b>100,00</b> | <b>46,9</b>  | <b>3505,0</b> | <b>3625,7</b>  | <b>103,44</b> | <b>100,00</b>    | <b>4961,2</b> | <b>4641,7</b> | <b>93,56</b>  | <b>100,00</b> | <b>128,02</b> |
| <b>PRODUCCION MERCANTIL</b>            | <b>1606,8</b> | <b>1698,0</b> | <b>105,68</b> | <b>100,00</b> | <b>3952,8</b> | <b>4130,7</b>  | <b>104,50</b> | <b>100,00</b> | <b>243,3</b>  | <b>1711,2</b> | <b>1935,5</b>  | <b>113,11</b> | <b>100,00</b> | <b>46,9</b>  | <b>3505,0</b> | <b>3625,7</b>  | <b>103,44</b> | <b>100,00</b>    | <b>4961,2</b> | <b>4641,7</b> | <b>93,56</b>  | <b>100,00</b> | <b>128,02</b> |
| <b>PRODUCCION VENDIDA</b>              | <b>1606,8</b> | <b>1698,0</b> | <b>105,68</b> | <b>100,00</b> | <b>3952,8</b> | <b>4130,7</b>  | <b>104,50</b> | <b>100,00</b> | <b>243,3</b>  | <b>1711,2</b> | <b>1935,5</b>  | <b>113,11</b> | <b>100,00</b> | <b>46,9</b>  | <b>3505,0</b> | <b>3625,7</b>  | <b>103,44</b> | <b>100,00</b>    | <b>4961,2</b> | <b>4641,7</b> | <b>93,56</b>  | <b>100,00</b> | <b>128,02</b> |
| Ventas por los Servicios.              | 1606,8        | 1698,0        | 105,68        | 100,00        | 3952,8        | 4130,7         | 104,50        | 100,00        | 243,3         | 1711,2        | 1935,5         | 113,11        | 100,00        | 46,9         | 3505,0        | 3625,7         | 103,44        | 100,00           | 4961,2        | 4641,7        | 93,56         | 100,00        | 128,02        |
| <b>VENTAS NETAS</b>                    | <b>1606,8</b> | <b>1698,0</b> | <b>105,68</b> | <b>100,00</b> | <b>3952,8</b> | <b>4130,70</b> | <b>104,50</b> | <b>100,00</b> | <b>243,3</b>  | <b>1711,2</b> | <b>1935,47</b> | <b>113,11</b> | <b>100,00</b> | <b>46,9</b>  | <b>3505,0</b> | <b>3625,67</b> | <b>103,44</b> | <b>100,00</b>    | <b>4961,2</b> | <b>4641,7</b> | <b>93,56</b>  | <b>100,00</b> | <b>128,02</b> |
| de ellas en CUC                        | 482,6         | 424,6         | 87,98         | 25,01         | 2095,5        | 582,4          | 27,79         | 14,10         | 137,2         | 461,8         | 437,3          | 94,69         | 22,59         | 75,1         | 679,8         | 902,4          | 132,75        | 24,89            | 1337,6        | 1187,2        | 88,76         | 25,58         | 131,56        |
| <b>GAN.EN PROD. MERC.</b>              | <b>880,7</b>  | <b>1211,9</b> | <b>137,61</b> | <b>71,37</b>  | <b>2097,0</b> | <b>2758,7</b>  | <b>131,55</b> | <b>66,78</b>  | <b>227,6</b>  | <b>967,7</b>  | <b>1061,3</b>  | <b>109,67</b> | <b>54,83</b>  | <b>38,5</b>  | <b>1460,4</b> | <b>1962,5</b>  | <b>134,38</b> | <b>54,13</b>     | <b>3152,1</b> | <b>2978,5</b> | <b>94,49</b>  | <b>64,17</b>  | <b>151,77</b> |
| <b>GAN. BRUTA EN VENTAS</b>            | <b>880,7</b>  | <b>1211,9</b> | <b>137,61</b> | <b>71,37</b>  | <b>2097,0</b> | <b>2758,7</b>  | <b>131,55</b> | <b>66,78</b>  | <b>227,6</b>  | <b>967,7</b>  | <b>1061,3</b>  | <b>109,67</b> | <b>54,83</b>  | <b>38,5</b>  | <b>1460,4</b> | <b>1962,5</b>  | <b>134,38</b> | <b>54,13</b>     | <b>3152,1</b> | <b>2978,5</b> | <b>94,49</b>  | <b>64,17</b>  | <b>151,77</b> |
| OTROS INGRESOS                         | 0,0           | 0,0           | 0,00          | 0,00          | 0,0           | 0,0            | 0,00          | 0,00          | 0,0           | 0,0           | 0,0            | 0,00          | 0,00          | 0,0          | 8,0           | 0,00           | 0,00          | 0,00             | 0,0           | 0,0           | 0,00          | 0,00          | 0,00          |
| OTROS GASTOS                           | 5,7           | 14,9          | 261,40        | 0,88          | 101,5         | 0,0            | 0,00          | 0,00          | 0             | 0             | 0,0            | 0,00          | 0,00          | 0            | 207,8         | 31,2           | 15,02         | 0,86             | 49,5          | 6,0           | 12,12         | 0,13          | 19,22         |
| INGRESOS QUE AFECTAN LA GANANCIA       | 0,0           | 0,0           | 0,00          | 0,00          | 0,0           | 0,0            | 0,00          | 0,00          | 0,0           | 0,0           | 0,0            | 0,00          | 0,00          | 0,0          | 31,6          | 2,1            | 6,80          | 0,06             | 0,0           | 0,0           | 0,00          | 0,00          | 0,00          |
| INGRESOS FINANCIEROS                   | 0,0           | 0,0           | 0,00          | 0,00          | 0,0           | 0,0            | 0,00          | 0,00          | 0,0           | 0,0           | 0,0            | 0,00          | 0,00          | 0,0          | 5,0           | 0,0            | 0,00          | 0,00             | 0,0           | 0,0           | 0,00          | 0,00          | 0,00          |
| INGRESOS X SOBRANTE DE BIENES          | 0,0           | 0,0           | 0,00          | 0,00          | 0,0           | 0,0            | 0,00          | 0,00          | 0,0           | 0,0           | 0,0            | 0,00          | 0,00          | 0,0          | 0,0           | 0,0            | 0,00          | 0,00             | 0,0           | 0,0           | 0,00          | 0,00          | 0,00          |
| INGRESOS DE AÑOS ANTERIORES            | 0,0           | 0,0           | 0,00          | 0,00          | 0,0           | 0,0            | 0,00          | 0,00          | 0,0           | 0,0           | 0,0            | 0,00          | 0,00          | 0,0          | 26,6          | 2,1            | 8,08          | 0,06             | 0,0           | 0,0           | 0,00          | 0,00          | 0,00          |
| <b>GASTOS QUE AFECTAN LA GANANCIA</b>  | <b>45,0</b>   | <b>13,3</b>   | <b>29,56</b>  | <b>0,78</b>   | <b>29,6</b>   | <b>15,4</b>    | <b>52,03</b>  | <b>0,37</b>   | <b>115,8</b>  | <b>84,1</b>   | <b>84,7</b>    | <b>100,71</b> | <b>4,38</b>   | <b>550,0</b> | <b>88,5</b>   | <b>141,0</b>   | <b>159,31</b> | <b>3,89</b>      | <b>88,5</b>   | <b>103,0</b>  | <b>116,38</b> | <b>2,22</b>   | <b>73,05</b>  |
| GASTOS FINANCIEROS                     | 45            | 13,3          | 29,56         | 0,78          | 29,6          | 15,4           | 52,03         | 0,37          | 115,79        | 84,1          | 84,7           | 100,71        | 4,38          | 550          | 88,5          | 140,9          | 159,20        | 3,89             | 88,5          | 103,0         | 116,38        | 2,22          | 73,11         |
| GASTOS DE AÑOS ANTERIORES              | 0,0           | 0,0           | 0,00          | 0,00          | 0,0           | 0,0            | 0,00          | 0,00          | 0,0           | 0,0           | 0,0            | 0,00          | 0,00          | 0,0          | 0,0           | 0,1            | 0,00          | 0,00             | 0,0           | 0,0           | 0,00          | 0,00          | 0,00          |
| GASTOS GENERALES Y ADMON               | 350,6         | 352,9         | 100,66        | 20,78         | 650,9         | 689,6          | 105,95        | 16,69         | 195,4         | 583,0         | 612,3          | 105,03        | 31,64         | 88,8         | 625,4         | 681,9          | 109,03        | 18,81            | 660,0         | 640,0         | 96,97         | 13,79         | 93,86         |
| <b>GANANCIA (PERD.) DEL PERIODO</b>    | <b>479,4</b>  | <b>830,8</b>  | <b>173,30</b> | <b>48,93</b>  | <b>1315,0</b> | <b>2053,7</b>  | <b>156,17</b> | <b>49,72</b>  | <b>247,2</b>  | <b>300,6</b>  | <b>364,3</b>   | <b>121,18</b> | <b>18,82</b>  | <b>17,7</b>  | <b>578,3</b>  | <b>1110,5</b>  | <b>192,02</b> | <b>30,63</b>     | <b>2354,1</b> | <b>2229,5</b> | <b>94,71</b>  | <b>48,03</b>  | <b>200,76</b> |
| <b>UTILIDADES ANTES DE IMPUESTO</b>    | <b>167,8</b>  | <b>290,8</b>  | <b>173,30</b> | <b>17,13</b>  | <b>460,2</b>  | <b>718,8</b>   | <b>156,19</b> | <b>17,40</b>  | <b>247,2</b>  | <b>105,2</b>  | <b>127,5</b>   | <b>121,20</b> | <b>6,59</b>   | <b>17,7</b>  | <b>202,4</b>  | <b>388,7</b>   | <b>192,05</b> | <b>10,72</b>     | <b>823,9</b>  | <b>780,3</b>  | <b>94,71</b>  | <b>16,81</b>  | <b>200,75</b> |
| <b>UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTO</b>  | <b>311,6</b>  | <b>540,0</b>  | <b>173,30</b> | <b>31,80</b>  | <b>854,8</b>  | <b>1334,9</b>  | <b>156,17</b> | <b>32,32</b>  | <b>247,2</b>  | <b>195,4</b>  | <b>236,8</b>   | <b>121,17</b> | <b>12,23</b>  | <b>17,7</b>  | <b>375,9</b>  | <b>721,8</b>   | <b>192,01</b> | <b>19,91</b>     | <b>1530,2</b> | <b>1449,2</b> | <b>94,70</b>  | <b>31,22</b>  | <b>200,76</b> |
| PROMEDIO DE TRABAJADORES               | 75            | 72            | 96,00         | 4,24          | 237           | 184            | 77,64         | 4,45          | 256           | 124           | 104            | 83,87         | 5,37          | 57           | 150           | 145            | 96,67         | 4,00             | 145           | 200           | 137,93        | 4,31          | 137,93        |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>               | <b>1606,8</b> | <b>1698,0</b> | <b>105,68</b> | <b>100,00</b> | <b>3952,8</b> | <b>4130,7</b>  | <b>104,50</b> | <b>100,00</b> | <b>243,3</b>  | <b>1711,2</b> | <b>1935,5</b>  | <b>113,11</b> | <b>100,00</b> | <b>46,9</b>  | <b>3505,0</b> | <b>3625,7</b>  | <b>103,44</b> | <b>100,00</b>    | <b>4961,2</b> | <b>4641,7</b> | <b>93,56</b>  | <b>100,00</b> | <b>128,02</b> |
| <b>TOTAL DE GASTOS</b>                 | <b>1127,4</b> | <b>867,2</b>  | <b>76,92</b>  | <b>51,07</b>  | <b>2637,8</b> | <b>2077,0</b>  | <b>78,74</b>  | <b>50,28</b>  | <b>239,5</b>  | <b>1410,6</b> |                |               |               |              |               |                |               |                  |               |               |               |               |               |

### Anexo 3. COSTO POR PESO DE VENTAS 2007-2011

| INDICADORES                                | Plan<br>2007 | Real<br>2007 | Plan<br>2008 | Real<br>2008 | Plan<br>2009 | Real<br>2009 | Plan<br>2010 | Real<br>2010 | Plan<br>2011 | Estimado<br>2011 |
|--------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------|
| Materias Primas y Maeriales Fundamentales. | 0,2331       | 0,0528       | 0,0780       | 0,0650       | 0,1186       | 0,0990       | 0,1461       | 0,0528       | 0,0369       | 0,0276           |
| Combustibles                               | 0,0122       | 0,0115       | 0,0315       | 0,0101       | 0,0365       | 0,0271       | 0,0231       | 0,0327       | 0,0749       | 0,0312           |
| Energía                                    | 0,0019       | 0,0000       | 0,0000       | 0,0000       | 0,0023       | 0,0020       | 0,0007       | 0,0007       | 0,0021       | 0,0061           |
| Gasto Material                             | 0,2472       | 0,0643       | 0,1095       | 0,0752       | 0,1575       | 0,1281       | 0,1699       | 0,0862       | 0,1139       | 0,0649           |
| Salarios y Seg.Social                      | 0,3113       | 0,2659       | 0,2960       | 0,2798       | 0,4870       | 0,4235       | 0,2722       | 0,2660       | 0,2052       | 0,2149           |
| Amortización                               | 0,0007       | 0,0003       | 0,0039       | 0,0020       | 0,0134       | 0,0121       | 0,1152       | 0,1173       | 0,0834       | 0,0926           |
| Otros Gastos Monetarios                    | 0,1403       | 0,1362       | 0,0657       | 0,0767       | 0,1348       | 0,1394       | 0,1227       | 0,1173       | 0,0606       | 0,0724           |
| Costo Producción Mercantil                 | 0,4519       | 0,2863       | 0,4695       | 0,3322       | 0,4345       | 0,4517       | 0,5833       | 0,4587       | 0,3646       | 0,3583           |

| CLASIFICADOR GENERAL DE SUBELEMENTOS DE GASTOS - 2005-2010         |              |        |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|--------|
| DESCRIPCION DE LOS ELEMENTOS- SISCONT 5                            | SUBELEMENTOS |        |
| MATERIA PRIMA Y MATERIALES DIRECTOS Y AUXILIARES                   | MN           | DIVISA |
| Materias Primas (110001 - 120999)                                  | 110001       | 120001 |
| Arena                                                              | 110001       | 120001 |
| Aridos                                                             | 110002       | 120002 |
| Bloques de Hormigón                                                | 110003       | 120003 |
| Cemento ( ECRIN )                                                  | 110004       | 120004 |
| Elementos prefabricados                                            | 110005       | 120005 |
| Grava                                                              | 110006       | 120006 |
| Polvo de Piedra                                                    | 110007       | 120007 |
| Posturas ( Uso exclusivo de la Esuni y RZM )                       | 110008       | 120008 |
| Semillas (Uso exclusivo de la Esuni Y RZM)                         | 110009       | 120009 |
| Viveres Elaboración de Alimentos ( Uso de la Esuni y Remolcadores) | 110010       | 120010 |
| Otras Materias Primas                                              | 110011       | 120011 |
|                                                                    |              |        |
| Materiales Directos y Auxiliares (220001 - 230999)                 | 230001       | 220001 |
| Alimento Animal ( Pienso )                                         | 230001       | 220001 |
| Agua Cruda                                                         | 230002       | 220002 |
| Aluminato de Sodio                                                 | 230003       | 220003 |
| Amoniaco                                                           | 230004       | 220004 |
| Acido Sulfúrico                                                    | 230005       | 220005 |
| Acido Sulfídrico                                                   | 230006       | 220006 |
| Acido Fosfórico                                                    | 230007       | 220007 |
| Bricomato de Potasio                                               | 230008       | 220008 |
| Cal                                                                | 230009       | 220009 |
| Carbón Antracita                                                   | 230010       | 220010 |
| Cloruro Líquido                                                    | 230011       | 220011 |
| Carbonato de Sodio                                                 | 230012       | 220012 |
| Dióxido de Carbono                                                 | 230013       | 220013 |
| Fosfato Trisódico                                                  | 230014       | 220014 |
| Fosfato Disódico                                                   | 230015       | 220015 |
| Floruculantes                                                      | 230016       | 220016 |
| Hexametafosfato de Sodio                                           | 230017       | 220017 |
| Hidrato de Cal                                                     | 230018       | 220018 |
| Hidrosulfuro de Amonio                                             | 230019       | 220019 |
| Hidrosulfuro de Sodio                                              | 230020       | 220020 |
| Sulfato de Aluminio                                                | 230021       | 220021 |
| Sulfato de Sodio                                                   | 230022       | 220022 |
| Sulfito de Sodio                                                   | 230023       | 220023 |
| Sulfato de Cobre                                                   | 230024       | 220024 |
| Sulfato de Zinc                                                    | 230025       | 220025 |
| Sulfato de Amonio                                                  | 230026       | 220026 |
| Sulfihidrato de Sodio                                              | 230027       | 220027 |
| Sulfuro de Amonio                                                  | 230028       | 220028 |
| Sosa Caústica                                                      | 230029       | 220029 |
| Sal común                                                          | 230030       | 220030 |
| Suministros Médicos ( Veterinarios - Uso exclusivo de la Esuni)    | 230031       | 220031 |
| Big-Bag ( Envase producto Final )                                  | 230032       | 220032 |
| Otros Materiales de Operaciones                                    | 230033       | 220033 |
| Otros Productos Químicos                                           | 230034       | 220034 |
| Pérdida de Amoniaco                                                | 230035       | 220035 |
| Pérdida de Carbón                                                  | 230036       | 220036 |
| Petróleo de Calentamiento de Hornos                                | 230037       | 220037 |
|                                                                    |              |        |
|                                                                    |              |        |
|                                                                    |              |        |



| <b>CLASIFICADOR GENERAL DE SUBELEMENTOS DE GASTOS - 2005-2010</b>   |                     |               |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|
| <b>DESCRIPCION DE LOS ELEMENTOS- SISCONT 5</b>                      | <b>SUBELEMENTOS</b> |               |
| <b>Otros Materiales (220200 - 230200)</b>                           | <b>230200</b>       | <b>220200</b> |
| Botas y Calzado de Seguridad                                        | 230200              | 220200        |
| Cascos                                                              | 230201              | 220201        |
| Caretas                                                             | 230202              | 220202        |
| Capa de Agua                                                        | 230203              | 220203        |
| Espejuelos de Seguridad                                             | 230204              | 220204        |
| Guantes                                                             | 230205              | 220205        |
| Implementos Deportivos                                              | 230206              | 220206        |
| Medios de Protección Contra Incendio                                | 230207              | 220207        |
| Materiales de Oficina y Modelos                                     | 230208              | 220208        |
| Materiales de Limpieza ( Detergente, desincrustantes, Jabones etc.) | 230209              | 220209        |
| Productos de Aseo Personal ( Jabones, detergente etc )              | 230210              | 220210        |
| Ropa de Trabajo                                                     | 230211              | 220211        |
| Suministros Médicos ( Uso dispensario Médico y Botiquines )         | 230212              | 220212        |
| Otros Medios de Protección                                          | 230213              | 220213        |
| Útiles y Herramientas                                               | 230214              | 220214        |
|                                                                     |                     |               |
| <b>Materiales de Mantenimiento (220300 - 230300)</b>                | <b>230300</b>       | <b>220300</b> |
| Acetileno                                                           | 230300              | 220300        |
| Argón                                                               | 230301              | 220301        |
| Bandas Transportadoras                                              | 230302              | 220302        |
| Baterías                                                            | 230303              | 220303        |
| Chapas de Acero, Laminados y Angulares                              | 230304              | 220304        |
| Cemento ( Resto Empresas )                                          | 230305              | 220305        |
| Carpintería de aluminio                                             | 230306              | 220306        |
| Cables Eléctricos                                                   | 230307              | 220307        |
| Correas automotriz, dentadas y transmisión                          | 230308              | 220308        |
| Electrodos y Fundentes                                              | 230309              | 220309        |
| Gas Licuado (LPG)                                                   | 230310              | 220310        |
| Lacas y Barnices                                                    | 230311              | 220311        |
| Materiales Refractarios                                             | 230312              | 220312        |
| Metales y Ferroalaciones                                            | 230313              | 220313        |
| Motores Eléctricos ( No considerados como A.F.)                     | 230314              | 220314        |
| Neumáticos y Camaras                                                | 230315              | 220315        |
| Neumaticos Recapados                                                | 230316              | 220316        |
| Nitrógeno                                                           | 230317              | 220317        |
| Oxígeno                                                             | 230318              | 220318        |
| Pinturas                                                            | 230319              | 220319        |
| Poleas                                                              | 230320              | 220320        |
| Partes Piezas y accesorios - De Importación                         | 230321              | 220321        |
| Partes Piezas y accesorios- Compras en Plaza                        | 230322              | 220322        |
| Piezas Recuperadas                                                  | 230323              | 220323        |
| Partes Piezas y accesorios- Comprado al CMM                         | 230324              | 220324        |
| Partes Piezas y accesorios Comprado a la Ecrin                      | 230325              | 220325        |
| Barras de Acero, Vigas y Otros Metales                              | 230326              | 220326        |
| Rodamientos, Cojinetes, Cajas de Bolas y Crucetas                   | 230327              | 220327        |
| Repuestos de Plomerías ( Tubos, Conexiones, Codos, Reducidos        | 230328              | 220328        |
| Válvulas                                                            | 230329              | 220329        |
| Otros Materiales de Mantenimiento                                   | 230330              | 220330        |
| Materiales Comprados a Camariocas                                   | 230331              | 220331        |
|                                                                     | 230332              | 220332        |
|                                                                     | 230333              | 220333        |
|                                                                     | 230334              | 220334        |
|                                                                     |                     |               |
|                                                                     | 230335              | 220335        |
|                                                                     | 230336              | 220336        |

| <b>CLASIFICADOR GENERAL DE SUBELEMENTOS DE GASTOS - 2005-2010</b>             |  |                     |               |
|-------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------|---------------|
| <b>DESCRIPCION DE LOS ELEMENTOS- SISCONT 5</b>                                |  | <b>SUBELEMENTOS</b> |               |
| <b>COMBUSTIBLES ( 300001-300600 )</b>                                         |  | <b>300001</b>       | <b>300300</b> |
| Fuel Oil Regular - Plantas                                                    |  | 300001              | 300301        |
| Fuel Oil FC-900 - Plantas                                                     |  | 300002              | 300302        |
| Petroleo Crudo Mejorado                                                       |  | 300003              | 300303        |
| Diesel Regular                                                                |  | 300004              | 300304        |
| Diesel Tarjetas Magnéticas                                                    |  | 300005              | 300305        |
| Gasolina B-83 Tarjetas Magnéticas                                             |  | 300006              | 300306        |
| Gasolina Regular Tarjetas Magnéticas                                          |  | 300007              | 300307        |
| Gasolina Especial Tarjetas Magnéticas                                         |  | 300008              | 300308        |
| Aditivo Regular                                                               |  | 300009              | 300309        |
| Aditivo Crudo                                                                 |  | 300010              | 300310        |
| Grasas                                                                        |  | 300011              | 300311        |
| Aceites y Lubricantes                                                         |  | 300012              | 300312        |
| <b>ENERGIA (400001 - 400400)</b>                                              |  | <b>400001</b>       | <b>400201</b> |
| Energía SEN                                                                   |  |                     | 400201        |
| <b>SALARIOS (500001- 500999)</b>                                              |  | <b>500000</b>       |               |
| Salario por Complejidad y Responsabilidad - Fijo                              |  | 500101              |               |
| Salario por Complejidad y Responsabilidad - Contratos                         |  | 500102              |               |
| Descanso Retribuido                                                           |  | 500103              |               |
| Habilitado de Descanso                                                        |  | 500104              |               |
| Pago por Resultado Final del Trabajo                                          |  | 500105              |               |
| Horas Extras                                                                  |  | 500106              |               |
| Doble Turno                                                                   |  | 500107              |               |
| Antigüedad o Permanencia                                                      |  | 500108              |               |
| Pago Adicional por Aumento (Perfeccionamiento )                               |  | 500109              |               |
| Condiciones Laborales anormales                                               |  | 500110              |               |
| Coficiente de Interés Económico Social                                        |  | 500111              |               |
| Nocturnidad                                                                   |  | 500112              |               |
| Homologación                                                                  |  | 500113              |               |
| Maestría y Doctorado (Grado Científico)                                       |  | 500114              |               |
| Salario BET                                                                   |  | 500115              |               |
| Albergamiento                                                                 |  | 500116              |               |
| Días Festivos y Feriados                                                      |  | 500117              |               |
| Trabajadores en Cursos                                                        |  | 500118              |               |
| Movilizados por el Comité Militar hasta 10 días (MTT)                         |  | 500119              |               |
| Ausencias Autorizadas por la Legislación                                      |  | 500120              |               |
| Jornada Irregular ( Resolución 497 MTSS )                                     |  | 500121              |               |
| Salarios a Técnicos 30.00                                                     |  | 500122              |               |
| Plus Salarial                                                                 |  | 500123              |               |
| Salarios del Personal en Adiestramiento                                       |  | 500124              |               |
| Movilizados por el Huracan IKE ( Tipo Pago 56)                                |  | 500125              |               |
| Ausente al Trabajo por Afectación a causa del Huracán IKE ( Tipo de Pago 57 ) |  | 500126              |               |
| Interrupción Laboral por causa del Ciclón ( Tipo de Pago 103 )                |  | 500127              |               |
| Salarios a Técnicos OSDE- Solo para la UNI                                    |  | 500128              |               |
| Pago Adicional por Utilización del GPS                                        |  | 500129              |               |
| <b>APORTES PARA LA SEGURIDAD SOCIAL ( 600001-600600 )</b>                     |  | <b>600001</b>       |               |
| Pagos por Contribución Seguridad Social                                       |  | 600001              |               |
| Pagos de Subsidios por Seguridad Social                                       |  | 600301              |               |
| Impuesto por la Utilización Frza. de Trabajo                                  |  | 600501              |               |
| <b>AMORTIZACION ( 700001-700999)</b>                                          |  | <b>700001</b>       |               |
| Depreciación Activo Fijos Tangibles Productivos                               |  | 700100              |               |
| Depreciación Yacimientos Mineros                                              |  | 700110              |               |
| Depreciación Activo Fijos Tangibles no Productivos                            |  | 700200              |               |
| Amortización de Gastos Diferidos a Largo Plazo                                |  | 700300              |               |
| Depreciación Reparación General ( Capital )                                   |  | 700490              |               |

| CLASIFICADOR GENERAL DE SUBELEMENTOS DE GASTOS - 2005-2010                 |               |               |       |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|-------|
| DESCRIPCION DE LOS ELEMENTOS- SISCONT 5                                    |               | SUBELEMENTOS  |       |
| Amortización Cargos Diferidos a Corto Plazo                                | 700500        |               |       |
| Amortización Activo Fijo Intangible                                        | 700900        |               |       |
| <b>OTROS GASTOS MONETARIOS - SERVICIOS PRODUCTIVOS ( 800001 - 800999 )</b> |               |               |       |
| <b>SERVICIOS PRODUCTIVOS MONEDA NACIONAL ( 800001- 800399 )</b>            | 800001        | 800201        |       |
| Mantenimiento y Reparaciones - ECRIN                                       | 800001        | 800201        |       |
| Mantenimiento y Reparaciones - CMN Nicaro                                  | 800002        | 800202        |       |
| Mantenimiento y Reparaciones - CMN Feltón                                  | 800003        | 800203        |       |
| Mantenimiento y Reparaciones - CMN Moa                                     | 800004        | 800204        |       |
| Servicios Alimentación- ESUNI                                              | 800005        | 800205        |       |
| Servicios de Transportación - ESUNI                                        | 800006        | 800206        |       |
| Servicios de Limpieza y Jardinería - ESUNI                                 | 800007        | 800207        |       |
| Servicio de Alimentación y Hospedaje ESUNI                                 | 800008        | 800208        |       |
| <b>Alojamiento ( Albergado ) ESUNI</b>                                     | <b>800009</b> | <b>800209</b> |       |
| Mantenimiento y Reparaciones ESUNI                                         | 800010        | 800210        |       |
| Gastos de Elaboración ESUNI                                                | 800011        | 800211        |       |
| Otros servicios ( ESUNI )                                                  | 800012        | 800212        |       |
| Servicios Prestados Comunicación - SERCONI                                 | 800013        | 800213        |       |
| Servicios Prestados Computación - SERCONI                                  | 800014        | 800214        |       |
| Servicio Correo Electrónico e Internet - SERCONI                           | 800015        | 800215        |       |
| Servicios Prestados Otros - SERCONI                                        | 800016        | 800216        |       |
| Servicios Prestados - Otros CEPRONIQUEL                                    | 800017        | 800217        |       |
| Suministro Fuerza de Trabajo (EMPLENI)                                     | 800018        | 800218        |       |
| Otros Servicios ( EMPLNI )                                                 | 800019        | 800219        |       |
| Servicios Protección Física                                                | 800020        | 800220        |       |
| Servicio de Maquila del Carbonato - CHE                                    | 800021        | 800221        |       |
| <b>Servicios de Capacitación- EMPLNI</b>                                   | <b>800022</b> | <b>800222</b> |       |
| <b>Servicio de Alimentación y Hospedaje SERVIBASICA</b>                    | 800023        | 800223        | NUEVO |
| Servicios Transportación por Carretera e Izaje ( PUERTO )                  | 800024        | 800224        |       |
| Otros Servicios ( PUERTO )                                                 | 800025        | 800225        |       |
| Servicios Prestado ( Márgen Comercial, Aranceles etc ) - EINI              | 800026        | 800226        |       |
| Entrega de documentos de Embarque - Importación EINI                       | 800027        | 800227        |       |
| Servicios de Mto y Reparación Eq. Automotor - Otras Entidades              | 800028        | 800228        |       |
| Servicios de Mto, Reparaciones Otros - Otras Entidades                     | 800029        | 800229        |       |
| <b>Gastos de Elaboración SERVIBASICA</b>                                   | 800030        | 800230        | NUEVO |
| Servicios de Auditorías, Consultorías, Inpección etc                       | 800031        | 800231        |       |
| Suscripciones Revistas, Periódicos y Otros                                 | 800032        | 800232        |       |
| Chequeos Médicos en el Profilactorio                                       | 800033        | 800233        |       |
| Chequeos Médicos - Otras Dependencias                                      | 800034        | 800234        |       |
| Servicio Alquiler de Equipos de Comunicación                               | 800035        | 800235        |       |
| Licencia Fija y Móvil- Equipos de Comunicación                             | 800036        | 800236        |       |
| Conectividad ( Uso exclusivo de Serconi )                                  | 800037        | 800237        |       |
| Sellos de Timbre                                                           | 800038        | 800238        |       |
| Sellos de Correos                                                          | 800039        | 800239        |       |
| Celulares                                                                  | 800040        | 800240        |       |
| Teléfonos                                                                  | 800041        | 800241        |       |
| Fax                                                                        | 800042        | 800242        |       |
| Servicio Geominera                                                         | 800043        | 800243        |       |
| Leasing BPA                                                                | 800044        | 800244        |       |
| Leasing Tomagean                                                           | 800045        | 800245        |       |
| Leasing Volvo                                                              | 800046        | 800246        |       |
| Leasing- Otros                                                             | 800047        | 800247        |       |
| Fletes y Aranceles por Arrendamientos ( Leasing )                          | 800048        | 800248        |       |
| Mantenimiento y Reparacion de Edificios- Otros                             | 800049        | 800249        |       |
| Servicios de DHL                                                           | 800050        | 800250        |       |
| Alquiler de Camiones, Rastras, Gruas de Izaje, etc.                        | 800051        | 800251        |       |

| <b>CLASIFICADOR GENERAL DE SUBELEMENTOS DE GASTOS - 2005-2010</b> |                     |        |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------|--------|
| <b>DESCRIPCION DE LOS ELEMENTOS- SISCONT 5</b>                    | <b>SUBELEMENTOS</b> |        |
| Gastos Movitel ( Tronquie )                                       | 800052              | 800252 |
| Seguros de Mercancías, Vehículos, Plantas y Otros                 | 800053              | 800253 |
| Servicios Aduanales                                               | 800054              | 800254 |
| Servicios de Fumigación y desratización                           | 800055              | 800255 |
| Mantenimiento y Reparaciones UNEVOL                               | 800056              | 800256 |
| Gastos Ecoi No. 9                                                 | 800057              | 800257 |
| Mantenimiento y Reparaciones ECI 3                                | 800058              | 800258 |
| Mantenimiento y Reparaciones KNIGHT PIESOL                        | 800059              | 800259 |
| Escombreo Contratado                                              | 800060              | 800260 |
| Servicios COPEXTEL                                                | 800061              | 800261 |
| Mantenimiento y Reparaciones MOA-Diesel                           | 800062              | 800262 |
| Alquiler de Contenedores                                          | 800063              | 800263 |
| Impuesto Transporte Terrestre                                     | 800064              | 800264 |
| Licencia Transporte Operativa                                     | 800065              | 800265 |
| Gastos de Cubacontrol                                             | 800066              | 800266 |
| Sistema de Aseguramiento de la Calidad                            | 800067              | 800267 |
| Servicio de Hielo                                                 | 800068              | 800268 |
| Transportación Carbón Moa-Nicaró ( Puerto )                       | 800069              | 800269 |
| Cabotaje de Petróleo                                              | 800070              | 800270 |
| Servicios Tecnomática                                             | 800071              | 800271 |
| Inspección Técnica de Vehículos (SOMATON)                         | 800072              | 800272 |
| Servicios prestados de Acueductos y Alcantarillados               | 800073              | 800273 |
| Servicio de Geocuba                                               | 800074              | 800274 |
| Servicios Documentación Técnica                                   | 800075              | 800275 |
| Alquiler de Locales                                               | 800076              | 800276 |
| Servicios de Transportación - Otras Entidades                     | 800077              | 800277 |
| Servicios de Manipulación y Almacenaje - Otras Agencias,          | 800078              | 800278 |
| Servicios de TRASVAL                                              | 800079              | 800279 |
| Servicios TV Satélite                                             | 800080              | 800280 |
| Servicios de Lavandería                                           | 800081              | 800281 |
| Gastos Agentes de Protección Contra Incendio - APCI               | 800082              | 800282 |
| Servicios prestados por el SEPSA                                  | 800083              | 800283 |
| Servicios prestados por el SEISA                                  | 800084              | 800284 |
| Electricidad recibida de Otros ( PSA, RRL, CHE y OTRAS )          | 800085              | 800285 |
| Servicios Investigación y Desarrollo Planta Piloto - Nicaro       | 800086              | 800286 |
| Servicios Investigación y Desarrollo Planta Piloto - Moa          | 800087              | 800287 |
| Servicios Medio Ambiente                                          | 800088              | 800288 |
| Servicios de Radiografía                                          | 800089              | 800289 |
| Servicios Metrología y Normalización                              | 800090              | 800290 |
| Gastos de Capacitación- Otras Entidades                           | 800091              | 800291 |
| Mantenimiento de Software                                         | 800092              | 800292 |
| Gastos de Vulnerabilidad y Riesgos                                | 800093              | 800293 |
| Compras de Tarjetas Magneticas                                    | 800094              | 800294 |
| Gastos de Parqueo                                                 | 800095              | 800295 |
| Gastos por Certificación                                          | 800096              | 800296 |
| Gastos Oficina China                                              | 800097              | 800297 |
| Gastos por Alquiler de Choferes                                   | 800098              | 800298 |
| Gastos Eventos Científicos y Otros                                | 800099              | 800299 |
| Gastos Notariales                                                 | 800100              | 800300 |
| Servicios de Reparación Equipos Comunicación - Otras Entidades    | 800101              | 800301 |
| Servicios de Reparación Equipos Protección - Otras Entidades      | 800102              | 800302 |
|                                                                   | 800103              | 800303 |
| Servicios COMAR                                                   | 800104              | 800304 |
| Servicios Registro Cubano de Buques                               | 800105              | 800305 |
|                                                                   |                     |        |
| Servicio Hoaspedaje y Alimentación- Otras Instalaciones           | 800158              | 800378 |

| <b>CLASIFICADOR GENERAL DE SUBELEMENTOS DE GASTOS - 2005-2010</b>          |               |                     |  |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------|--|
| <b>DESCRIPCION DE LOS ELEMENTOS- SISCONT 5</b>                             |               | <b>SUBELEMENTOS</b> |  |
| Otros Gasto Servicios Productivos                                          | 800159        | 800379              |  |
| <b>Gastos de Comercializacion - Exportacion Uso exclusivo RRL, Che</b>     | <b>800160</b> | <b>800380</b>       |  |
| Seguro de Mercancías ( Marítimo, Terrestre y Aereo )                       | 800160        | 800380              |  |
| Seguro de Almacenamiento ( Masterpolicy ) Rotterdam                        | 800161        | 800381              |  |
| Seguro al Cobro (Coface Credit )                                           | 800162        | 800382              |  |
| Expedición -Entrega y preparación documentos de Embarque                   | 800163        | 800383              |  |
| Flete Marítimo Moa- Rotterdam - ( Exportación )                            | 800164        | 800384              |  |
| Flete Terrestre - Rotterdam Otro Destino ( Exportación )                   | 800165        | 800385              |  |
| Servicio almacenamiento - Rotterdam ( Exportación )                        | 800166        | 800386              |  |
| Análisis de Muestras y Determinaciones Lotes Ni. Rotterdam ( Exp. )        | 800167        | 800387              |  |
| Expedición ( Emisión de Documentos ) Rotterdam ( Exportación )             | 800168        | 800388              |  |
| Conversión Molienda y Tamizado - Rotterdam ( Exportación )                 | 800169        | 800389              |  |
| Manipulación Contenedores - Camiones Rotterdam ( Exportación )             | 800170        | 800390              |  |
| Reempaque - Rotterdam ( Exportación )                                      | 800171        | 800391              |  |
| Peletización - Rotterdam ( Exportación )                                   | 800172        | 800392              |  |
| Gastos Portuarios Rotterdam ( Exportación )                                | 800173        | 800393              |  |
| Almacenaje - Rotterdam ( Exportación )                                     | 800174        | 800394              |  |
| Comisiones Agentes Venta de Níquel- Rotterdam                              | 800175        | 800395              |  |
| Comisiones Agentes Venta de Níquel- Canadá                                 | 800176        | 800396              |  |
| Comisiones Agente de Venta de Níquel - MITSA                               | 800177        | 800397              |  |
| Supervisión llenado y sellaje Cubacontrol                                  | 800178        | 800398              |  |
| Otros Gastos de Comercialización- Exportación                              | 800199        | 800399              |  |
| <b>OTROS GASTOS MONETARIOS -VIATICOS ( 800400-800499 )</b>                 | <b>800400</b> | <b>800450</b>       |  |
| Hospedaje                                                                  | 800401        | 800451              |  |
| Alimentación                                                               | 800402        | 800452              |  |
| Pasajes                                                                    | 800403        | 800453              |  |
| Otros Gastos en Comisión de Servicios                                      | 800404        | 800454              |  |
| Dietas Misiones                                                            | 800405        | 800455              |  |
| Pasajes Misiones                                                           | 800406        | 800456              |  |
| Otros Gastos en Comisión de Servicios (Misiones)                           | 800407        | 800457              |  |
| Dietas Créditos ESUNI                                                      | 800408        | 800458              |  |
| Hospedaje Créditos ESUNI                                                   | 800409        | 800459              |  |
| Alimentación Isla Azul                                                     | 800410        | 800460              |  |
| Hospedaje Isla Azul                                                        | 800411        | 800461              |  |
| Otros Gastos Viaticos                                                      | 800412        | 800462              |  |
| <b>OTROS GASTOS MONETARIOS- SERVICIOS NO PRODUCTIVOS ( 80500 - 800999)</b> | <b>800500</b> | <b>800700</b>       |  |
| Traspaso del Elemento 90000                                                | 800500        | 800700              |  |
| Estipendio a Estudiantes en el Extranjero                                  | 800501        | 800701              |  |
| Reparación de Viviendas Vinculadas                                         | 800502        | 800702              |  |
| Prospección Geológica 24.75% (Aporte al Presup.) RRL y Che Res 198/01      | 800503        | 800703              |  |
| Resarcimiento Geológico 24.75% (Aporte al Presup.) RRL y Che Res. 198/01   | 800504        | 800704              |  |
| Canon Minero                                                               | 800505        | 800705              |  |
| Gastos de Repoblación Forestal 34.30 - Contra el Fondo- Otras Provisiones  | 800506        | 800706              |  |
| Gastos por el Calculo 2% a aportar a la A.N.I.R.                           | 800507        | 800707              |  |
| Gastos 18% del Res. Econ. para incrementar el Fondo de la A.N.I.R.         | 800508        | 800708              |  |
| Aporte por Carteles y Propagandas                                          | 800509        | 800709              |  |
| Disminución de Riesgos Laborales                                           | 800510        | 800710              |  |
| Gastos Chequeo de Emulación                                                | 800511        | 800711              |  |
| Estadías de Contenedores                                                   | 800512        | 800712              |  |
| Plan Turquino Manatí                                                       | 800513        | 800713              |  |
| Compra de Flores y Arboles                                                 | 800514        | 800714              |  |
| Detectives                                                                 | 800515        | 800715              |  |
| Alojamiento Jubilado                                                       | 800516        | 800716              |  |
| Gastos Proceso Reclamación OMI                                             | 800517        | 800717              |  |

| CLASIFICADOR GENERAL DE SUBELEMENTOS DE GASTOS - 2005-2010 |               |               |
|------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| DESCRIPCION DE LOS ELEMENTOS- SISCONT 5                    | SUBELEMENTOS  |               |
| Vinculación de Autos Compensados                           | 800518        | 800718        |
| Arrendamiento Locales para Eventos                         | 800519        | 800719        |
| Plan Vacacional al 50%                                     | 800520        | 800720        |
| Facturación Nodulos Marinos                                | 800521        | 800721        |
| <b>Estimulación Moral</b>                                  | <b>800522</b> | <b>800722</b> |
| Otros Gastos No Productivos                                | 800523        | 800723        |
| Gastos Proyectos Interes Ramal ( Ceinniq )                 | 800524        | 800724        |
| Tasa con Cargo al Costo - Empresa (Elemento Directivo)     | 800599        | 800799        |
| <b>TRASPASOS ( 900001-900599)</b>                          | 900001        | 900599        |
| <b>TRASPASOS INTERNOS ( COSTOS ) ( 900600-900899 )</b>     | 900600        | 900899        |