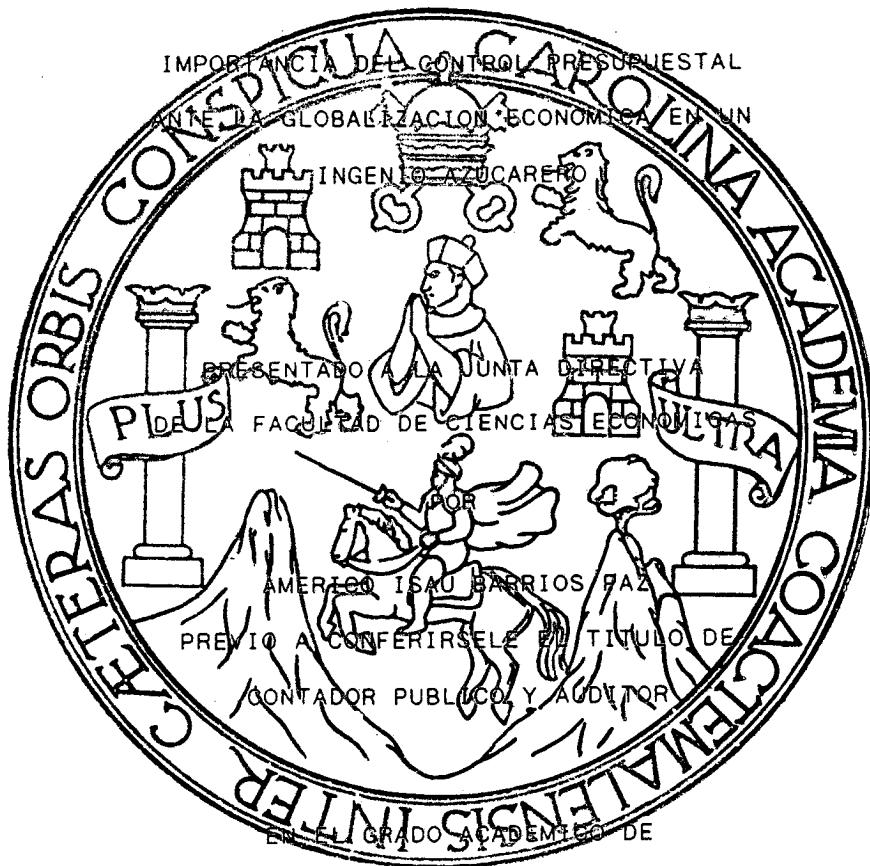


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



LICENCIADO

Guatemala, Octubre de 1994

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

DL  
03  
T(1458)

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano:	Lic. Jorge Eduardo Soto
Secretario:	Lic. Roberto Salazar Casiano
Vocal Segundo:	Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
Vocal Cuarto:	P.C. Oswaldo Ciriaco Ixcayau López
Vocal Quinto:	P.C. Fredy Orlando Mendoza López

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN  
GENERAL PRIVADO

Presidente:	Lic. Carlos Hernández
Secretario:	Lic. Marco Tulio Paredes
Examinador:	Lic. Oswaldo René Marroquín
Examinador:	Lic. Rolando Ortega
Examinador:	Lic. Sergio González

*Lic. Sergio Roberto González Ayala  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 3,630*

Guatemala, 4 de julio de 1994

Lic. Jorge Eduardo Soto  
Decano en Funciones de la  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho.

Respetable Señor Decano:

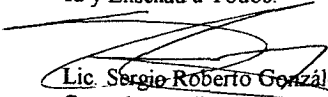
Tengo el agrado de dirigirme a usted, para hacer de su conocimiento que, conforme con el oficio de fecha 24 de septiembre de 1993, de esa decanatura, procedí a asesorar al señor Américo Isaú Barrios Paz, en el desarrollo de su trabajo de tesis titulado: "IMPORTANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL ANTE LA GLOBALIZACIÓN ECONOMICA EN UN INGENIO AZUCARERO", el cual deberá presentar para someterse al examen de graduación profesional, previo a optar al título de Contador Público y Auditor, en el grado Académico de Licenciado.

En su trabajo el señor Barrios Paz, desarrolla el tema en forma ordenada de acuerdo a su plan de trabajo previamente aprobado por la escuela de esta facultad, así mismo presenta los resultados de la investigación de su trabajo de campo.

Por tal circunstancia estimo, que el trabajo presentado reúne los requisitos necesarios para su discusión oportuna en el examen general público.

Aprovecho la oportunidad para suscribirme como su atento y deferente servidor,

Id y Enseñad a Todos.

  
Lic. Sergio Roberto González A.  
Contador Público y Auditor

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:  
GUATEMALA, NUEVE DE SEPTIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA  
Y CUATRO.

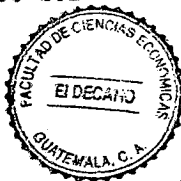
Con base en el dictamen emitido por el Licenciado Sergio González, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Auditoría, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "IMPORTANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL ANTE LA GLOBALIZACION ECONOMICA EN UN INGENIO AZUCARERO", que para su graduación profesional presentó el estudiante AMERICO ISAU BARRIOS PAZ, autorizándose su impresión.--

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. ROBERTO SALAZAR CASIANO  
SECRETARIO



LIC. JORGE EDUARDO SOTO  
DECANO



PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca C

## ACTO QUE DEDICO

- A DIOS: Por su bondad e infinita misericordia  
derramadas en mí.
- A MIS PADRES: GREGORIO AUGUSTO BARRIOS VELASQUEZ, JUSTA  
PAZ LOPEZ, como un reconocimiento a sus  
sacrificios, sabios consejos y a su amor  
abnegado dados durante mi vida.
- A MI ESPOSA: ARMINDA CONTRERAS DE BARRIOS, por su  
apoyo, amor y paciencia.
- A MI HIJO: ALLAN EDUARDO BARRIOS CONTRERAS, por la  
felicidad que me ha traído.
- A MIS HERMANOS: NATIVIDAD, CARLOTA, MANUEL, LEONARDO,  
DORA LUZ, YOVANI Y RUFINO, por su  
comprensión y amor fraternal.
- A MIS CUÑADOS,  
SOBRINOS, TIOS Y  
PRIMOS EN GENERAL: Con cariño.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

## INDICE

Página

### INTRODUCCION

### CAPITULO I

#### GENERALIDADES DE UN INGENIO AZUCARERO

1.1	Antecedentes Históricos de un Ingenio Azucarero	1
1.2	Definición	2
	Características	2
1.3	Su órgano administrativo	3
1.4	Proceso de Siembra y cuidado de la caña de azúcar	9
1.5	Corte y transporte de la caña de azúcar	14
1.6	Proceso de Cristalización	15
1.7	Comercialización	17
1.7.1	Mercado Interno	18
1.7.2	Mercado Externo	18

### CAPITULO II

#### PRESUPUESTOS

2.1	Definición	19
2.2	Su importancia	19
2.3	Objetivos del presupuesto	20
2.4	Características del presupuesto	20
2.5	Requisitos del presupuesto	21
2.5.1	Planificación general previa	21
2.5.2	Formación de programas	21
2.5.3	Cuantificación	22
2.5.4	Control	22

3.4 El papel de la integración económica en el nuevo marco de las relaciones comerciales internacionales.	49
3.5 Efecto de la globalización económica en un Ingenio Azucarero.	51
3.5.1 Mejorar su infraestructura	52
3.5.2 Calidad del Producto	52
3.5.3 Incremento de los costos de fabricación y operación	53
3.5.4 Mercado a futuros	53
3.5.5 Recurso humano	54
3.5.6 Recursos financieros	56

#### CAPITULO IV

##### EL CONTROL PRESUPUESTAL EN UN INGENIO AZUCARERO

4.1 Introducción	58
4.2 Evaluación del presupuesto	59
4.3 Informe como herramienta de comunicación	60
4.4 Características esenciales de los informes	62
4.5 Análisis de las variaciones	63
4.6 Resultados de la investigación en la implementación de un sistema de control presupuestal en un Ingenio Azucarero	70

<b>2.6 Principios del presupuesto</b>	<b>22</b>
<b>2.7 Factores y elementos a considerar en los presupuestos.</b>	<b>26</b>
2.7.1 Factores internos	26
2.7.2 Factores externos	27
<b>2.8 Ventajas de los presupuestos</b>	<b>27</b>
<b>2.9 Reglas básicas para la formulación de presupuestos.</b>	<b>28</b>
<b>2.10 Principales limitaciones del presupuesto</b>	<b>31</b>
<b>2.11 Causas que pueden ocasionar el fracaso en la implantación de un sistema presupuestario</b>	<b>33</b>
<b>2.12 El presupuesto y la administración</b>	<b>34</b>
2.12.1 Administración	34
2.12.2 Proceso Administrativo	35
<b>2.13 Clasificación de los presupuestos</b>	<b>38</b>
<b>CAPITULO III</b>	
<b>3. GLOBALIZACION ECONOMICA</b>	
Antecedentes históricos	42
La revolución científico tecnológica	43
Los bloques económicos	44
<b>3.1 Definición</b>	<b>45</b>
<b>3.2 Perspectivas del sistema guatemalteco en el contexto de la globalización de la economía</b>	<b>46</b>
<b>3.3 Tendencias globalizadoras de la economía</b>	<b>47</b>



## CAPITULO I

### 1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE UN INGENIO AZUCARERO

A partir de la década de los años sesenta del presente siglo surge un nuevo ente económico cuya actividad principal es la producción y comercialización de azúcar, desde ese momento pasa a formar parte de la industria azucarera guatemalteca.

Este ingenio ubicado en un sector industrial muy importante de la costa sur del país, empezó a funcionar obteniendo su primera producción azucarera el 23 de Noviembre de 1963, tanto para mercado interno como externo. Los tipos de azúcar que empezó a producir fueron: azúcar blanca para consumo local, azúcar cruda de exportación, azúcar mascabado, así como sus derivados.

En cuanto al personal que empezó a laborar, desde un inicio se contó con la participación de elemento humano calificado, lo que ayudó a que la empresa funcionara obteniendo resultados satisfactorios.

El período de producción o período de zafra, abarca regularmente los meses de noviembre a mayo del siguiente año, utilizando mano de obra calificada de acuerdo a las diferentes fases del proceso productivo.

## CAPITULO V

### IMPORTANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL ANTE LA GLOBALIZACION ECONOMICA EN UN INGENIO AZUCARERO 72

El Contador Público y Auditor ante la Presupesta-  
ción en una economía de mercado libre 76

## CAPITULO VI

### CASOS PRACTICOS EN AREAS PROBLEMATICAS EN LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS

Cuadro 1 Presupuesto de Gastos de Fabricación 80

Cuadro 2 Resumen de Presupuesto de Gastos de  
Fabricación 85

Cuadro 3 Presupuesto del Area de Inversiones  
en Fábrica 89

Cuadro 4 Resumen del Presupuesto de Inversión 92

Cuadro 5 Presupuesto de Ventas 95

Cuadro 6 Estado de Resultados 98

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

## I N T R O D U C C I O N

En la actualidad, la función presupuestaria constituye una herramienta necesaria para la administración moderna, la cual prevee hechos futuros, independientemente del tamaño, dimensión y naturaleza de la actividad de cada empresa.

Este estudio tiene como finalidad revelar La Importancia del Control Presupuestal ante la Globalización Económica en un Ingenio Azucarero.

Un Ingenio Azucarero, en nuestro medio es considerado como un ente económico muy importante, ya que siendo un segmento de la industria azucarera, contribuye en la generación de divisas para el progreso de la economía del país. También en donde gran número de trabajadores guatemaltecos obtienen ingresos derivados de sus servicios prestados.

Los presupuestos para las empresas en general constituyen actualmente una herramienta necesaria para la toma de decisiones.

En este trabajo se mencionan los lineamientos a observar en cuanto a su elaboración y pueden servir de guía para otro tipo de empresas que no utilizan los presupuestos. La Globalización Económica, es considerada en la actualidad como un fenómeno económico muy importante, el cual consiste en la consolidación de sistemas productivos por parte de las empresas, en donde se está impulsando las exportaciones de los excedentes a otros mercados bajo normas de libre comercio.

### 1.2. DEFINICION:

Un ingenio azucarero es un ente económico de tipo industrial, forma parte de la industria alimenticia cuya actividad es la transformación de la caña de azúcar, mediante una serie de procesos, a un producto terminado llamado azúcar; que es utilizada para el consumo interno y externo.

### CARACTERISTICAS:

- A) Su actividad es de tipo industrial
- B) Requiere de gran cantidad de mano de obra en época de zafra
- C) Normalmente la materia prima utilizada se produce en el área de la costa sur
- D) Es una fuente generadora de divisas para la economía del país
- E) La Producción y las ventas es establecida a base de cuotas por intermedio de la Distribuidora Azucarera Guatemalteca.
- F) Es controlada por el Ministerio de Economía, encargado de velar por la calidad del producto.
- G) Su producción es para un mercado de consumo local y del exterior.

### 1.3. SU ORGANO ADMINISTRATIVO :

En cuanto a la estructura del órgano administrativo en un ingenio azucarero, se describe:

JUNTA DIRECTIVA: Es la que se encarga de fijar los objetivos, las grandes metas, y las políticas a seguir; toman las decisiones en nombre de los propietarios y velan porque tales condiciones se cumplan. Más adelante se encarga de revisar si se ha llevado a cabo o no lo descrito anteriormente.

ALTA GERENCIA: Es la encargada de realizar las funciones de administración, operación y manejo de todos los recursos de la empresa.

GERENCIA FINANCIERA: Es la encargada de mantener informada a la junta directiva de la forma de como se están manejando las finanzas, obtención de los recursos, así como también velar por la buena aplicación de los fondos que se van a utilizar en un determinado período.

AUDITORIA INTERNA: Este departamento es el encargado de velar y darle seguimiento a todos los sistemas contables implantados, los cuales se han venido desarrollando; también tiene la responsabilidad de informar a la alta gerencia sobre las actividades que se desarrollan en un período determinado ya sean estos trabajos de campo, investigación, análisis, u otras actividades que sean requeridas en un momento oportuno.

El control presupuestal en un Ingenio Azucarero, es utilizado como un aparato de medición de las operaciones ejecutadas, permitiéndole a la administración hacer las correcciones necesarias y apoyándola en la toma de decisiones.

La importancia de enlazar el control presupuestal con la Globalización Económica en un Ingenio Azucarero, consiste en hacer énfasis del impacto que está ocasionando este fenómeno, de tal manera que al proyectar las operaciones para determinado período deberá contemplarse las implicaciones del mismo.

El papel que juega el Contador Público y Auditor como asesor financiero en el proceso de presupuestación y en la modernización de la economía implica que deberá poseer una educación continuada a través de la actualización en el contexto económico, financiero, contable, fiscal y administrativo, apegado a las necesidades del país.

Con el objeto de entender lo que son los presupuestos en un Ingenio Azucarero, en este estudio se hace un planteamiento de casos prácticos en áreas problemáticas, presentándose los cuadros de mayor importancia en lo que se refiere a la presupuestación, tomando en cuenta factores de tipo económico como son, la devaluación de la moneda y la inflación.

JEFES DE TURNO: Los jefes de turno a su vez ejecutan la función de supervisión y vigilancia del control del cumplimiento de las tareas asignadas, por lo que cada jefe tiene un grupo de personas a su cargo a quienes les delega actividades de determinada área por lo tanto deberán realizar un trabajo en que se combinan las funciones técnicas con las administrativas.

LOS OBREROS: Son todos aquellos individuos cuyo trabajo es predominantemente manual y sobre los que recae la responsabilidad de producir el azúcar correspondiente.

LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS : Se desenvuelven en la parte administrativa y son los que realizan un trabajo más intelectual que físico, encaminado a desarrollar las actividades de oficina.

El personal es el motor de la empresa y constituye uno de los pilares fundamentales que sostiene a las mismas, para el logro de sus objetivos; entre más calificado sea, mayor será el alto rendimiento de la empresa, los recursos humanos deben reunir ciertas condiciones de inteligencia, capacidad, cultura general, normas de moral y estado físico.

Para que un ingenio azucarero tenga una organización con estructuras bien cimentadas, deberán tomarse en cuenta ciertos principios que se mencionan a continuación:

La responsabilidad de este departamento recae en mantener un estricto control interno de los registros contables que se realizan.

GERENCIA DE PRODUCCION: Es la encargada de velar por el buen funcionamiento de la planta productora, tanto en lo que se refiere a la maquinaria, como también a la producción y calidad del producto, considerándose una responsabilidad de alto nivel.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS: Este departamento su función es realizar una serie de transacciones con terceras personas a efecto de poder suministrar los requerimientos que soliciten los diversos departamentos; ya sean estos materias primas, materiales, repuestos etcétera, contando con el apoyo de la gerencia financiera para que proporcione información sobre los recursos con que se cuenta y poder hacer efectiva sus compras, así como también obtener un sistema de crédito con los diversos proveedores que abastecen a la empresa.

DEPARTAMENTO DE LABORATORIO: Son los encargados de velar porque el producto sea de la mejor calidad posible, asesoran en diversos campos relacionados, ya sea en control de calidad, establecimiento de sistemas, compras de productos, químicos, etcétera.



seleccionado y que apoyará a la organización de la empresa en el logro de sus objetivos.

Una clara difusión de la estructura de la organización permitirá que cada uno de los empleados se involucre en lo que son sus tareas, lo que facilita ahorro considerable de energía y tiempo así mismo un grupo de personas bien seleccionadas, podrá hacer funcionar eficientemente cualquier tipo de organización, teniendo conocimiento de las tareas que tenga que realizar y cómo son sus relaciones con las demás áreas de la empresa.

Un ingenio azucarero en nuestro medio su organización está conformada por diversos departamentos ya antes mencionados que orientan a la empresa hacia su crecimiento y mantenimiento en el mercado, personal técnico y administrativo son los que tienen a su cargo el proceso de dirección en la organización llevando a cabo los planes y proyectos acordados por ellos, debiendo revisar periódicamente si los planes se están cumpliendo, como debe ser o si se ha tropezado con algún problema, solucionarlo y proseguir con la marcha normal del negocio, los ingenios azucareros están organizados en forma de Sociedades de Capitales y, el que se toma como ejemplo para análisis de este trabajo es uno de ellos.

En un ingenio azucarero se estima necesario la organización para poder transformar lo que es anarquía en un

a) Segregación de Funciones: Las operaciones que realice una persona no debe permitirse que cometa errores, omisiones o irregularidades , y esto en alguna medida se logra con una adecuada separación de funciones, por ejemplo: En el área de presupuestos la persona que lo realiza no debe ser la misma que lleve el control presupuestal. Por el contrario estas actividades deberán realizarse por separados, o por lo menos controladas por personal distinto, siempre y cuando tengan conocimientos de lo que se está realizando.

b) Jerarquía: Debe estar bien definida la organización, para ubicar a cada persona donde le corresponde y dársele a conocer con el objeto de que identifique en que lugar de la empresa se encuentra ubicado, por lo tanto a quien debe obedecer, o a quienes debe dirigir. Esto evitará que varias personas dicten órdenes a un mismo empleado o que alguien de un departamento de órdenes al de otro departamento.

c) División del Trabajo: Las tareas que se asignan a cada trabajador deberán estar bien definidas, ya que así se evitará la duplicidad de funciones y que existan responsabilidades compartidas entre más de un funcionario encargado.

d) Selección : El personal que se necesita para integrar una organización deberá ser el más adecuado a las circunstancias y ser seleccionado en base a los requerimientos mínimos establecidos para cada puesto, según sea el caso, ya que de esta manera se podrá contar con un personal cuidadosamente

#### 1.4 PROCESO DE SIEMBRA Y CUIDADO DE LA CAÑA DE AZUCAR

En lo que respecta al proceso de siembra y cuidado de la caña de azúcar se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1.4.1 Preparación del Suelo: El suelo debe ofrecer y garantizar el medio ideal para la recepción de la semilla, su brotación y desarrollo adecuado. La preparación del suelo incluye:

a) Eliminación de residuos de la cosecha anterior: esta tarea se efectúa por lo regular mediante una requema, ya que los restos de la caña que se ha cortado impiden el accionar de maquinaria agrícola y este proceso es efectivo cuando aún no se ha establecido la época lluviosa en la zona.

b) Volteo: esta tarea consiste en roturar y voltear la capa cultivable a una profundidad de 20 a 30 Centímetros, dependiendo de la textura de los suelos, esta actividad se realiza con el objetivo de incorporar los restos del cultivo anterior y la maleza existente, así como fortalecer la aireación del suelo.

c) Pulido : Esta labor se efectúa con el objetivo de desmenuzar la estructura o terrones dejados por la rastra pesada, a efecto de destruir completamente los restos del cultivo anterior y favorecer el contacto del suelo con las

orden lógico, evitar conflictos sobre asignación de tareas o responsabilidades y permitir un agradable ambiente de relaciones interpersonales en el desarrollo del trabajo en equipo. Pero además de una buena organización, es necesario tener establecido un buen control, que permita medir la forma en que se realicen los objetivos trazados inicialmente y si hubiera desviaciones analizarlas y proponiendo su corrección inmediata para asegurar siempre el logro de los objetivos deseados.

El control es importante y necesario, ya que no solo permite localizar las desviaciones de la metas fijadas en el plan de trabajo, sino que además sirve para medir el progreso de la dirección, para alcanzar mayor eficiencia en la ejecución de los trabajos y también para evitar irregularidades y posibles fraudes. El control también permite modificar los planes iniciales y formular nuevos objetivos, o bien cambios en la forma de organización para volver a encauzar al ingenio en el proceso de desarrollo normal de sus actividades.

Con la finalidad de entender la actividad a que se dedica un Ingenio Azucarero en nuestro medio, se describe a continuación el proceso de transformación del producto que es el azúcar, ya que de alguna manera por diversas razones se desconoce en si de las diversas etapas del proceso productivo, considerándolo de suma importancia para el país.

- a) Edad del Semillero: El desarrollo ideal para obtener una buena semilla se logra de 7 a 9 meses de edad, dependiendo de la variedad, las condiciones locales y los cuidados que se le brindan al semillero.
- b) Ausencia de Enfermedades: En el lenguaje popular escuchamos "lo que se siembra se cosecha", en el cultivo de la caña de azúcar esto no deja de ser práctico, por lo tanto se debe prestar toda la atención posible al estado fitosanitario de la semilla.
- c) Pureza Varietal: Consiste en ir utilizando semilla con las mismas características genéticas de la variedad.
- d) Capacidad de Germinación: Está determinado por el manejo de la semilla, desde el corte hasta la siembra que influye directamente en la brotación de las yemas, crecimiento de los brotes, amacollamiento, el cual debe ser rápido y lo más uniformemente posible para favorecer el control de las malezas.

**SIEMBRA:** Es el conjunto de tareas que se realizan, concernientes a ubicar adecuadamente el material reproductivo (esquejes) en el suelo, para su normal brotación y enraizamiento, iniciando así una nueva plantación.

**METODOLOGIA DE SIEMBRA:** Se han desarrollado varias técnicas y procedimientos a efecto de integrar un sistema de siembra que se adapte a la realidad de las empresas en nuestro país y

semillas evitando cámaras de aire que obstaculiza la normal brotación de la semilla y la retención de humedad dentro del suelo.

d) Surqueado: Se realiza con el objetivo de proporcionar a la semilla el ambiente adecuado para su germinación y desarrollo de la cepa, los surcos se orientan perpendicularmente a la gradiente de mayor importancia identificada en el lote a sembrar, topografía del suelo, dirección de los vientos, vías de acceso y longitud del lote

e) Estaquillado del terreno: Esta actividad cumple dos funciones básicas :

1.- Sirve de guía para realizar la distribución de los paquetes de semilla uniformemente.

2.- Permite conocer anticipadamente el corte, el número exacto de paquetes que se necesitan para sembrar un lote. La distancia a que se debe estaquillar es básico para obtener una buena población para decidir la distancia más adecuada del mismo. La distancia a la que se colocará y distribuirá cada paquete en el terreno debe considerarse bajo criterio técnico.

**SEMILLA:** En caña de azúcar se le llama semilla (Material Vegetativo) a trozos de tallo o esquejes que contienen las yemas que darán origen a las mismas plantas. La calidad de la semilla está determinada por:

corte, así como un buen rendimiento en el mismo. Para lograr tal objetivo a los cortadores se les proporciona cierto entrenamiento previo a realizarlo y además con una supervisión continua a efecto de realizar un buen trabajo.

d) El transporte de la Semilla: El sistema mecánico de carga y descarga se descarta en este caso, los paquetes deben ser cargados y descargados en forma manual para distancias cortas para eso se utilizan tractores y camiones.

e) Carga y descarga de Semilla : Estas actividades se desarrollan manualmente utilizando 5 a 7 trabajadores por vehículo en forma de cadena, evitando al máximo que la semilla sufra algún daño. La siembra se subdivide en: distribución, acomodo y tapado de la semilla.

A continuación se presenta un cuadro en el cual se describe las distintas fases desde la siembra hasta el corte de la caña de azúcar.

1.- El período de siembra del semillero es el comienzo de la etapa del proceso de la caña de azúcar, a esta debe dársele el mantenimiento y cuidado necesario a efecto de obtener caña de buena calidad.

2.- Seguidamente se presenta la etapa de corte del semillero de la caña, el cual debe efectuarse después de los 7 meses de haberse sembrado, este trabajo lo realiza personal con cierto conocimiento en el área ya que esta actividad requiere de mucho cuidado.

parece ser que las mejores técnicas se han agrupado en el sistema de siembra paqueteado, razón por la cual se dedicará el espacio necesario para describir este sistema.

a) Corte de la semilla: Para realizar esta actividad se deben de seguir los siguientes lineamientos.

a.1.) Utilizar el instrumento adecuado.

a.2.) Corte de los tallos al ras del suelo tomando 2 a 3 a la vez al seleccionar las cañas preferentemente deberá hacerlo una por una, para así evitar el máximo daño a las yemas que no estén en línea con los demás. El corte debe hacerse lo más transversal posible tratando de que quede redondo, debe hacerse al centro del entrenudo o canuto.

b) Tamaño de los paquetes: debe ser de tal forma, que permita un fácil manejo tanto para cargar, como para descargar los vehículos de carga.

Para la distribución en el terreno a sembrar se ha establecido el tamaño del paquete en 30 trozas de caña de 60 centímetros de largo.

c) Modalidad de Operación de corte en el campo: Como se mencionó anteriormente el corte de semilla de caña en forma paqueteado requiere un proceso de ejecución bastante exigente, en cuanto a la calidad en cada paso del proceso, por lo que se hace indispensable que cada obrero cortador conozca a fondo el sistema para lograr una adecuada eficiencia en el



## 1.6 PROCESO DE CRISTALIZACION

Este proceso se inicia en el patio de caña; aquí es donde se cortan las diversas cargas de caña y que posteriormente son trasladadas al departamento de molienda, esta área su función es moler la caña de azúcar; es aquí donde se separa el bagazo puro de la caña y el guarapo, o el jugo de la caña, del primero y segundo molino se bombea el guarapo, al tanque de la azufrera en donde se le aplican gases sulfurosos que provienen del horno de donde se quema el azufre, a este procedimiento se le llama sulfitación del jugo, el cual tiene como propósito fundamental blanquear el jugo, dándole una acidez determinada, de acuerdo a las indicaciones del departamento de laboratorio del ingenio, el que indicará al haberse analizado una muestra, si procede sulfurar más o no, ya que este proceso es el que permite blanquear el azúcar, si es para producir el azúcar crudo que es de un color ligeramente oscuro no se sulfitará tanto como para azúcar blanca. Luego de este proceso, el jugo es trasladado al tanque de alcalización de jugo, donde lo espera una lechada de cal, dosificada, que tiene como finalidad reaccionar con el fósforo que traen el jugo y con el calor producir una precipitación que arrastre las impurezas y reducir la acidez del guarapo.

El clarificador de jugo, es un tanque de forma cilíndrica que tiene la parte inferior cónica a donde son arrastradas la impurezas precipitada por la lechada de cal; quedando

3.- La siguiente etapa presenta lo que es el corte de la primera soca, esto se refiere a que es aquí donde se inicia el corte de la caña para ser procesada por personal designado y también normalmente requiere de gran cantidad de recurso humano.

CRONOGRAMA DEL SEMILLERO VRS RENOVIACION

<u>Fecha de siembra Semillero</u>	<u>Edad del Corte de del semillero</u>	<u>Corte de la 1a. Soca.</u>
Abril de 1992	Enero de 1993	Octubre de 1993
Mayo de 1992	Febrero 1993	Noviembre 1993
Junio de 1992	Marzo de 1993	Diciembre 1993
Julio de 1992	Abril de 1993	Enero de 1994
Agosto 1992	Mayo de 1993	Febrero de 1994
Septbre. 1992	Junio de 1993	Marzo de 1994
Octubre 1992	Julio de 1993	Abril de 1994

1.5 CORTE Y TRANSPORTE DE LA CAÑA DE AZUCAR

En lo que respecta a la modalidad de operación del corte de caña de azúcar en el campo en un ingenio azucarero, a los cortadores se les proporcionan ciertas herramientas a efecto de que su labor se realice en mejor forma.

El transporte de la caña de azúcar, en un ingenio azucarero tienen un sistema de transporte propio, así también se contrata a empresas transportistas, las cuales prestan sus servicios durante el período de zafra correspondiente.

a altas velocidades, creando por dentro una fuerza centrífuga que hace que la masa se pegue a las paredes interiores del aparato. Una vez se logre divisar el blanco característico del azúcar en los cristales, se hará detener el aparato, haciendo caer el producto a un conducto que llevará el azúcar a un proceso adicional y que es el final.

La secadora es el último proceso del azúcar; en ésta se recibe el azúcar que viene directamente de las centrifugas a través de un conductor. La secadora es un recipiente grande en el que se hace circular aire caliente, al mismo tiempo que el aparato gira en forma circular y así el azúcar está en constante movimiento; así, el azúcar seco y suelto es enviado al departamento de envasado. Existe un separador en este trayecto que su función es apartar gránulos muy gruesos y terrones si los hay, para ser reprocesados.

## 1.7 COMERCIALIZACION

Antes de describir la forma de comercializar el azúcar en un ingenio azucarero, se hace referencia que, para efectuar la misma, las cuotas son fijadas y establecidas por la Asociación de Azucareros de Guatemala (ASAZGUA), dicha Institución es la encargada de velar por el buen funcionamiento del comercio de la Industria Azucarera de Guatemala, tanto para el consumo local como para el mercado externo, de tal manera que pueda controlar en buena manera la forma de comercializar el producto.

aclarado el jugo y completamente separado las impurezas las cuales han sido arrastrados hacia el fondo. El jugo es trasladado a un separador de impurezas de donde deberá extraerse el jugo ya completamente limpio y este es el colador.

Los evaporadores son unos tanques que reciben el jugo del colador, como su nombre lo indica, en evaporar un porcentaje de agua y convierten el jugo en meladura, que es un compuesto viscoso siendo de contenidos más sólidos que líquidos. La meladura o sea la sustancia viscosa en que se ha convertido el jugo de la caña hasta llegar a obtener el punto necesario antes de dar el siguiente paso. En los tachos la meladura prácticamente se convierte en cristales de azúcar, este punto es importantísimo en el proceso, está controlado por personas especializadas en la calidad del azúcar, ellas son las responsables de que se produzca buen azúcar, establecen sondeos para tener una base para decir en qué momento la masa cocida deberá ser descargada para el siguiente proceso. En este instante precisamente lo que hay dentro de los tachos es una masa que está presta para ser descargada en un recipiente receptor, de donde pasará para su centrifugación.

Las centrífugas, son aparatos de forma redonda en la que cae la masa de los tachos y cumplen la función de separación del azúcar y de la miel, para cumplir con ésta función giran

## CAPITULO II

### 2. PRESUPUESTOS

#### 2.1 Definición:

"Parte de la administración financiera que tiene por objeto evaluar el futuro de un organismo social. O bien técnica que aplica el profesional, para la evaluación futura de una empresa y tomar decisiones acertadas, O también herramienta que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada, social o mixta y que sirve de base para tomar decisiones acertadas".<sup>1</sup>

Es un plan de acción cualitativo, cuantitativo y auxiliar de coordinación y el control, que permiten en cualquier momento la toma de decisiones oportunas por parte de la administración.

#### 2.2 IMPORTANCIA:

Cualquiera que sea el tipo de presupuesto que se elabore en una empresa, deberá considerarse como una herramienta útil a la administración para la toma de decisiones, es decir que le sirve a la empresa como un patrón para la ejecución de sus operaciones, su orientación está encaminada a la máxima eficiencia, lo que significa que se debe obtener mejor

---

<sup>1</sup> Perdomo Moreno, Planeación Financiera Para Epocas Normal y de Inflación, página 17. Editorial Ecasa. México 1990.

En cuanto a la forma de comercializar el producto por parte de un ingenio azucarero se pueden enfocar dos tipos de mercados estos son : Mercado Interno y Mercado Externo.

**1.7.1 Mercado Interno:** Este mercado se refiere a que los ingenios azucareros distribuyen el producto a nivel interno es decir para el mercado nacional, en el cual las ventas son fijadas a base de cuotas, reportadas por una institución llamada Distribuidora Azucarera Guatemalteca (DAZGUA) que es la encargada de distribuir las ventas diariamente; y de reportar a cada uno de los ingenios.

**1.7.2 Mercado Externo:** Este tipo de mercado se refiere a que un ingenio azucarero exporta a otros países del exterior; estas ventas al mercado externo se llevan a cabo por intermedio de la Asociación de Azucareros de Guatemala, (ASAZGUA) a través de cuotas, para el mercado americano, no así para el mercado mundial dicha entidad es la encargada de realizar los embarques de azúcar de que se efectúan al exterior, entre los tipos de azúcar que se exportan son: azúcar blanca de exportación y azúcar cruda de exportación.

de tal manera que sea acorde a las circunstancias requeridas tomando en cuenta la planeación, coordinación y control de funciones.

2.4.2 De presentación: estas pueden ser de acuerdo a normas contables y económicas.

2.4.3 De aplicación: estas se dan de acuerdo a la elasticidad y criterio.

## 2.5 REQUISITOS DEL PRESUPUESTO

### 2.5.1 Planificación General Previa.

Para la realización y preparación de presupuestos en una empresa, deberá planificarse todas las actividades que se desarrollaran durante un período determinado, previo a la elaboración de los mismos, lo que implica tener mayor responsabilidad de tal manera que se lleven a cabo las metas trazadas de la mejor forma posible.

### 2.5.2 Formación de Programas

Posteriormente de haberse planificado todas las actividades es necesario la elaboración de programas de trabajo, en los cuales se detallaran los pasos a seguir durante el proceso de presupuestación y de alguna manera facilitaran la labor de las personas que intervienen en la fase de presupuestación.

beneficio que representa para la empresa, mantener o reducir sus costos de operación, así también sirve de instrumento de control para la dirección. Definitivamente esto ayudara a la administración a vigilar y mantenerse informado de como están las operaciones de la empresa y en que momento se están presentando desviaciones lo que permitirá hacer las correcciones respectivas.

### 2.3 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO:

- La definición misma de los presupuestos aclara cuáles son los objetivos de estos; el presupuesto permite a la administración controlar el grado de avance de las operaciones ejecutadas en un determinado período, de tal manera que facilite a la dirección de la empresa el análisis de variaciones presupuestadas; así como ayuda a la administración a planificar los recursos que serán aplicados en un período de acuerdo a las circunstancias.

### 2.4 CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO

En cuanto a las características de los presupuestos es conveniente hacer referencia de algunas las cuales se describen a continuación:

2.4.1 De formulación: esta característica se refiere a la forma de como deberá ser adaptado a la empresa el presupuesto



de presupuestos se debe de hacer las preguntas ¿como? ¿cuando? y ¿hacia donde? pretende la empresa alcanzar el máximo de las operaciones, de manera que permita tener una mejor visión de lo que se quiere a través de las operaciones proyectadas.

2.6.2 Patrocinio: Los presupuestos deben ser patrocinados por la administración, es decir que en el momento de su aprobación se deberá contemplar los costos que implicará su elaboración y en cualquier momento recibir el apoyo necesario.

2.6.3 Participación: Deben participar en el proceso de elaboración del presupuesto, todas las personas involucradas que de alguna u otra manera tienen relación en esta fase, es menester de todos los jefes de los diversos departamentos de la empresa participen activamente en el desarrollo y elaboración de presupuestos, ya que esto viene a coadyuvar y apoyar en la presentación de los mismos a la administración, esto permitirá tener una mejor visión de lo que se va a proyectar trabajando en conjunto.

2.6.4 Responsabilidad: Debe definirse con precisión la responsabilidad en la ejecución presupuestal.

Definitivamente cada persona involucrada debe ser responsable de las operaciones que realice y ejecute, con lo cual influirá que las mismas desarrollen sus actividades con eficiencia y eficacia.

### 2.5.3 Cuantificación

Este requisito se refiere básicamente a que, en el momento de presupuestar, se deberán contemplar las partidas que se asignarán y lo más ajustado posible a los rubros que integran el presupuesto, esto puede lograrse tomando como referencia costos históricos con lo cual de alguna forma ayudaran en su formulación, preparación y cuantificación.

### 2.5.4 Control

Este requisito se refiere a que una vez establecido y aprobado el presupuesto, la administración deberá ejercer un adecuado control del mismo lo que permitirá llevar en mejor forma las operaciones ejecutadas durante el período previsto. Así mismo, el control que ejecuten apoyará a los ejecutivos a la empresa en la toma de sus decisiones y disponer de sus medidas correctivas necesarias.

## 2.6 Principios del Presupuesto:

Es necesario considerar que, en la elaboración de presupuestos y que para llevar en mejor forma su realización deberá contemplarse los siguientes principios:

2.6.1 Previsión :En función de los objetivos de la empresa, debe de preverse todas las implicaciones de los planes y cuantificarse. Este principio contempla que en la elaboración

que propicien las complacencias. Es necesario considerar que, para el logro de estas metas, se debe empezar por tener una adecuada planificación que permita llegar al objetivo deseado.

2.6.9 Aprobación: La aprobación final del presupuesto debe ser específica y comunicarse a todo el organismo. Esto significa que una vez aprobado por la administración de la empresa, se debe informar a todos los involucrados en el mismo sobre la forma en que se trabajara tomando en consideración el respaldo por parte de la administración.

2.6.10 Costeabilidad: Las ventajas que se obtengan como consecuencia de la elaboración del control presupuestal establecido, han de superar el costo de instalación y funcionamiento del sistema.

La implantación de cualquier sistema representa un costo, sin embargo es de suponer que el provecho que se va obtener representa para la empresa un beneficio que cierta forma repercute conforme se va desarrollando el mismo.

2.6.11 Flexibilidad: Debe mostrarse el comportamiento esperado de los costos a varios niveles de producción; esto quiere decir que en el momento de elaborar los presupuestos deben de contemplarse ciertos factores que tendrán repercusión

2.6.5 Coordinación: Debe existir un solo plan para cada función y todos los que se ejecutan en la empresa por parte de las personas deberán estar coordinados en función del objetivo de la empresa. Es decir que debe haber estrecha relación entre las personas que intervienen para la realización de los presupuestos.

2.6.6 Período: El período del presupuesto debe definirse; de acuerdo a las políticas implantadas por cada empresa, los mismos deben de tomarse un período prudencial de un mes, un trimestre, un año y aun más de un año, no existe un intervalo fijo de tiempo de tal manera que permita amplia relación con el ejercicio contable para que en determinado momento puedan hacerse las comparaciones y los ajustes necesarios.

2.6.7 Correlación: La unidad de medida deberá ser uniforme en el presupuesto y la contabilidad, de tal manera que sirva de base para el registro de la actuación es decir que permita tener consistencia en cuanto a los códigos contables y nombres de la cuentas de tal manera que no se pierda el orden en el presupuesto.

2.6.8 Realismo: Las cifras del presupuesto deberán representar metas razonablemente obtenibles, ni tan altas que no puedan lograrse y originen frustraciones, ni tan bajas

- e) El sistema de control interno de la entidad y la supervisión.
- f) La calidad del producto y su aceptación en el mercado.
- g) La influencia en la administración.

#### 2.7.2 Factores Externos

Entre los factores externos están : Estabilidad política, económica y monetaria en general, así como la inflación y sus efectos en los precios y el poder adquisitivo de la moneda, la competencia nacional y del exterior, la demanda y potencialidad del mercado y relacionado con ello, la preferencia del consumidor, la saturación del mercado y el ciclo económico de la entidad.

#### 2.8 VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS

Para la elaboración de presupuestos existen ciertas ventajas que de una u otra forma ayudan a la administración de una empresa a la realización de sus objetivos entre las ventajas se describen las siguientes:

- a) Permite a la empresa disponer de un plan que señala el curso de acción a seguir para alcanzar objetivos propuestos.
- b) Requiere de un grado adecuado de organización, ya que asigna en forma definida las funciones de la empresa.

durante el período presupuestal, sin embargo estos en cualquier momento pueden modificarse por decisiones administrativas.

2.6.12 Oportunidad: El presupuesto deberá estar elaborado, aprobado y distribuido en una fecha oportuna; esto quiere decir que para el comienzo de un nuevo período contable tiene que estar preparado para su ejecución, lo que implica que todas las personas que participan en el proceso de elaboración debe estar conscientes de la responsabilidad que eso representa.

## 2.7 FACTORES Y ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LOS PRESUPUESTOS.

Existen factores internos y externos que los responsables en la formulación del presupuesto deben tener en cuenta, dentro de los cuales se mencionan:

### 2.7.1 Factores Internos:

- a) Condiciones económicas y financieras específicas de la entidad.
- b) El rendimiento de la inversión.
- c) Las políticas financieras, administrativas y contables en vigor en cuanto a precios, ventas, créditos, pagos, etcétera.

participan en el proceso de presupuestación, a desarrollarlo en buena forma; las cuales se describen a continuación:

2.9.1 Establecer o estimar la magnitud de la empresa dentro de la rama industrial a que pertenece, con el objeto de situarla dentro del marco general de los negocios.

2.9.2 Analizar el crecimiento interno anual o periódico de la entidad en comparación con otras entidades de la rama a que pertenece, a través de cuadros comparativos, gráficas, y porcentajes.

2.9.3 Evaluar y determinar las desviaciones o diferencias entre la situación de la entidad y las condiciones generales de los negocios.

2.9.4 Preparar cada uno de los presupuestos con el análisis adecuado.

2.9.5 Planificar métodos de verificación automática, global, periódica y oportuna.

2.9.6 Establecer estándares de eficiencia y eficacia con el objetivo de lograr metas parciales y totales, en todas las áreas donde sea aplicable.

- c) Requiere del concurso y participación de todos los jefes responsables , para el establecimiento de las metas que cada uno deberá alcanzar en función del objetivo de la empresa.
- d) Obliga al gerente, o al director, a demandar una contabilidad bien llevada.
- e) Obliga a la dirección a cuantificar el efecto de sus decisiones para obtener resultados satisfactorios.
- f) Obliga al gerente a mejorar sus planes, en función de un uso mejor y más económico de mano de obra, materiales, instalaciones y fuentes de financiamiento.
- g) Infunde en todos los niveles de dirección , el hábito de dar la consideración adecuada de todos los factores en juego, antes de tomar decisiones importantes que afecten a otros sectores de la empresa.
- h) Tiende a eliminar la poca comprensión que pudiera existir entre los niveles de la dirección, en relación con las necesidades de cada uno de las partes.
- i) Permite llevar acabo análisis, en forma periódica, dentro de la empresa en relación con la eficiencia de los jefes responsables.

## 2.9 REGLAS BASICAS PARA LA FORMULACION DE PRESUPUESTOS

Para la formulación de presupuestos se deberán de contemplar ciertas reglas, lo que ayudará a las personas que



política de la empresa. Normalmente estos son aplicados para los presupuestos de flujo de efectivo y de inversión, ya que los demás reflejan la moneda de curso legal del país.

Después de haber pasado por las etapas de planeación y elaboración de los presupuestos de determinadas áreas, estos son analizados por altos funcionarios de la empresa y son ellos los responsables de fijar algunas políticas para que estos puedan ser aprobados, así como también hacer las observaciones del caso.

Después de haberse aprobado los presupuestos, estos son entregados a los empleados encargados, para que verifiquen y realicen el control presupuestal; los cuales son operados y analizados en forma mensual o cuando sea requerido por los directores de la empresa. Cuando surgen variaciones significativas, es el momento de solicitar un análisis de los gastos incurridos.

## 2.10 PRINCIPALES LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO:

a) Mientas mayor sea el período que cubre el presupuesto mayor será la incertidumbre en cuanto a los resultados. Es decir que para poder obtener información oportuna el período presupuestal no debe ser ni muy corto ni tan largo de tal manera que permita tomar decisiones oportunas.

### 2.9.7 Investigar y determinar situaciones controlables y no controlables.

Es importante mencionar que para la elaboración de presupuestos en un Ingenio Azucarero primero se inicia por el presupuesto de producción, aunque normalmente se debe iniciar con el presupuesto de ventas; sin embargo por ser el Ingenio Azucarero un ente económico que pertenece a una asociación bien organizada, como lo es la Asociación de Azucareros de Guatemala, es esta asociación la encargada de fijar las cuotas de ventas para un período determinado; lo anterior permite conocer de antemano los volúmenes de producción de azúcar y en un alto porcentaje los recursos necesarios con que se va a contar, y así también la cantidad del producto que se va a vender en las diversas calidades que se producen, tanto para el consumo interno, como para el mercado externo.

En cuanto al período que se toma de base para la elaboración del presupuesto normalmente abarca los meses de noviembre a octubre del siguiente año, de tal manera que sea uniforme al período contable. Otro aspecto muy importante es la cuantificación de los presupuestos, usualmente se toma como referencia el dólar norteamericano. Estos presupuestos son valuados al tipo de cambio existente al inicio del período contable, pero sin embargo, estos en ningún momento se convierten en flexibles, puesto que ya están establecidos, por

e) Referente a la instalación de un sistema presupuestario, el mismo requiere de tiempo y experiencia. No es rápido. En el momento de implantar un sistema presupuestal se debe contar con los factores antes mencionados, esto se logra a través de una adecuada planificación inicial con el objeto de que las proyecciones realizadas se lleven a cabo en la mejor forma posible

#### 2.11 CAUSAS QUE PUEDEN OCASIONAR EL FRACASO EN LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO.

Como parte del proceso de presupuestación, la planeación juega un papel muy importante dentro de la administración lo que permite que, si no se llevan a cabo ciertas etapas en la realización de estos, se corre el riesgo de caer en un rotundo fracaso, entre las causas que pueden ocasionar a que un sistema presupuestal no se realice en buena forma se mencionan las siguientes:

- Resultados esperados no razonables
- Instalación Precipitada
- Administración incompleta
- Sistemas de contabilidad y de costos inadecuados
- Estadísticas de operación, pasadas e inexactas.
- Falta de cooperación
- Falta de apoyo de la dirección para lograr buen éxito

b) Deberá adaptarse un programa presupuestario acorde a los cambios que demanden las circunstancias. Definitivamente que en el momento de planificar, se contemplarán ciertas situaciones y que en cualquier instante incidirán en los presupuestos, lo que permite que estos sean flexibles, estos pueden ser modificados cuando la administración lo requiera y por lo tanto están sujetos a cualquier cambio de manera que permita corregir cualquier información no contemplada en su oportunidad.

c) Otra limitación muy importante es referente a la ejecución de los planes presupuestarios, lo cual no ocurre automáticamente. Esto se refiere a que una vez estén aprobados los presupuestos por la administración, es en ese momento cuando la ejecución presupuestaria empieza a funcionar a medida que los desembolsos se van originando, así los gastos van en aumento hasta llegar supuestamente con lo presupuestado.

d) Los presupuestos no toman el lugar de la administración. Al referirse a que no toma el lugar de la administración esto quiere decir que, los presupuestos le sirven a los ejecutivos como una herramienta de apoyo, de manera que le permita seguir por el camino adecuado y no caer en desviaciones innecesarias

intervienen en la estructura y manejo de los organismos sociales.

#### 2.12.2 PROCESO ADMINISTRATIVO:

Es la base en que descansa la política a seguir de toda la empresa o institución, la elección del personal que lleve a cabo esa política y la adecuada remuneración de su trabajo. Es un proceso en cadena que se ocupa de tomar decisiones y emitir instrucciones que produzcan un máximo de resultados con un mínimo de esfuerzos. El proceso administrativo tiene cinco etapas básicas las que a continuación se mencionan:

a) **Planeación:** Es el conocimiento del camino a seguir, considerando la unificación de actividades sistematizadas, mediante las que se establecen los objetivos generales de la entidad y organización necesaria para realizarlos. Comprende la fijación de objetivos, definición de políticas y establecimiento de métodos y procedimientos.

Para planear se necesita tener lo siguiente:

- Clara definición de objetivos.
- Identificación y evaluación de recursos disponibles.
- Determinación de la época en que deben realizarse los objetivos propuestos.
- Comparación de los resultados obtenidos con los esperados.
- Toma de decisiones.

- Falta de análisis de resultados y de determinación de las causas de las desviaciones.
- Demasiados formularios, demasiados formatos
- Procedimientos y rutinas indefinidas e insuficientes
- Inadecuada revisión de las estimaciones.
- Uso inadecuado de manuales instructivos, o de formas explicativas.
- Falta de coordinación entre ventas, niveles de inventarios, producción, necesidades financieras, etc.

## 2.12 EL PRESUPUESTO Y LA ADMINISTRACION

Para lograr el éxito de implantar un sistema presupuestario, es indispensable que la empresa cuente con un grado de organización mínima, ya que de lo contrario, es necesario previamente estudiar y clasificar sus diferentes funciones, la autoridad y responsabilidad de cada cargo, así como la interrelación entre las diferentes funciones.

Para tener una mejor comprensión de lo antes mencionado conviene tener conocimiento de lo que es la administración y el proceso administrativo, así como sus etapas o funciones básicas.

**2.12.1 ADMINISTRACION:** Puede definirse como el conjunto de procedimientos y técnicas sistemáticamente ordenadas que conducen al mejor aprovechamiento posible de los elementos que

c) Coordinación-Integración: Consiste en el desarrollo y mantenimiento de las actividades de la empresa, de manera que se eviten situaciones de desequilibrio entre los diferentes departamentos o secciones que conforman su organización.

Los presupuestos constituyen una ayuda coordinadora muy valiosa para lograr este equilibrio, ya que el presupuesto de un departamento se prepara con base en el de otros, de modo que se va creando una cadena de dependencia entre ellos, coordinando así, todas las funciones de la empresa.

d) Dirección-Ejecución: Es la función ejecutiva para, dirigir, inspeccionar o supervisar a los subordinados conforme a los planes establecidos.

El presupuesto coadyuva a que la dirección cumpla con su cometido, puesto que es una herramienta importante para la toma de decisiones, lograr una visión de conjunto de la empresa y observar el grado de cumplimiento de lo planeado y de las políticas a seguir.

e) Control: Es la acción mediante la cual se establece si los planes y objetivos de la empresa se están cumpliendo. Es el proceso para determinar qué es lo que se está haciendo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se lleve a cabo de

El presupuesto como elemento de planeación, permite elaborar un plan o modelo de trabajo a seguir para el logro de los objetivos previamente trazados, es un plan básicamente numérico que contiene información anticipada de las operaciones que se desea ejecutar.

b) Organización: Es la estructura técnica de las relaciones entre las funciones, niveles jerárquicos y actividades de los elementos (materiales y humanos) que conforman una empresa, a efecto de obtener una máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos, distribuye actividades, delega autoridad, y fija responsabilidades.

Mediante la organización y de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa, se establecen las características de las unidades de la misma, tales como: ventas, producción, compras, finanzas etcétera. El agrupamiento de actividades da lugar a la creación de divisiones, que a la vez exigen la elaboración de presupuestos para cada una de ellas.

La preparación de presupuestos para cada departamento o sección permite establecer el grado de cumplimiento de las funciones que a cada uno le es encomendado, de modo que determine la modificación de la estructura organizativa de la empresa.



Cuando se proyecta para un período mayor de 1 año, es conveniente tomar en cuenta varios factores, ya que de alguna manera afectarán en el desarrollo de su ejecución, por un lado representa para la empresa el ahorro de tiempo, espacio, costos, etcétera. y por otro, mayor control dado el plazo de su duración.

-En período de tiempo mayor de 3 años:

Cuando se proyecta para un período mayor de tres años, los ejecutivos de la empresa deberán estar conscientes de las incertidumbres que puedan darse, ya que el período que abarca el presupuesto es muy largo, e implantar un adecuado control del sistema presupuestal a efecto de mantenerse informado de lo que acontece y sucederá en los períodos siguientes, por lo que no es muy aceptable a cuanto al período de tiempo.

2.13.2 Atendiendo a su importancia estos se clasifican:

a) Principales o Sumarios; estos se dividen de la siguiente forma:

a.1 De situación financiera.

a.2 De resultados

a.3 De cambios en la situación financiera.

Así también se mencionan otros complementarios de los anteriores como lo son:

Presupuesto de Ventas, Costo de Producción, de compras de

acuerdo con lo planeado. En consecuencia el control consiste fundamentalmente en:

- Determinar que debe hacerse o esperarse.
- Averiguar lo que se ha hecho.
- Comparar los resultados entre los presupuestado y lo ejecutado.
- Aprobar o reprobar los resultados.
- Aplicar medidas correctivas.

La acción controladora del presupuesto se ejerce desde que se inicia la ejecución de los presupuestos hasta compararlos con los resultados reales obtenidos y determinar las variaciones ocurridas, las que al ser objeto de análisis permite dictar las medidas correctivas necesarias.

## 2.13 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

2.13.1 En cuanto a intervalo de tiempo se refiere, estos presupuestos se clasifican en:

-En períodos normales de 1 año:

La utilización de este período es conveniente, ya que cuando la dirección de la empresa requiera de cualquier información podrá consultar sobre lo que se ha planificado y ejecutado, para poder hacer los cambios que considere la administración de la empresa. Tiene la ventaja que puede ser adaptado al período contable de la entidad.

-En período de tiempo, mayor de un año hasta tres máximo:

- Mixtos : con límites máximos y mínimos.

**2.13.5 En cuanto a las unidades:**

- Monetarios (Numéricos)
- En unidades (Gráficos).

**2.13.6 En cuanto a la entidad que las elabora:**

- Sector Público (Gobierno)
- Sector Privado.

materias primas, costo de ventas, de gastos de operación, de efectivo o Flujo de efectivo.

**b) Analíticos:**

Son un ejemplo de estos los análisis de ventas, ventas por línea, zona, distrito, etcétera. Conceptos integrantes de gastos de operación, adquisición de terrenos, inmuebles, maquinaria y equipo (proyectos capitalizables).

**c) En cuanto a su origen y efectos:**

**c.1 De operación o Económicos**

Básicamente son los que se refieren al estado de resultados.

**c.2 De información financiera:**

- Flujo de efectivo de inversiones
- Programa de pagos
- Compras
- Inventarios
- Proyectos capitalizables
- En cierta forma los que se refieren al estado de situación financiera.

**2.13.4 Por su flexibilidad estos se clasifican en:**

- Fijos o de asignación
- Flexibles.

**2.13.5 Por el límite que expresan:**

- Máximos: Señalan el tope a alcanzar
- Mínimos: cifra mínima a cubrir

## CAPITULO III

### 3.- GLOBALIZACION ECONOMICA

#### ANTECEDENTES HISTORICOS.

En el período posterior a la segunda guerra mundial, la economía internacional estuvo determinada por un marcado dominio de la producción material y del capital productivo. Las grandes empresas sobretodo de origen norteamericano se apoyaron en su propio funcionamiento y generaban, mediante la explotación de los recursos naturales y la mano de obra de otros países, medios para financiar sus inversiones. Las corporaciones internacionales gozaron de capacidad, monopólica en la determinación de precios y acumularon ganancias suficientes como para evitar el financiamiento bancario.

Las fuentes de financiamiento eran en general de tipo intracorporativo, se trataba de crédito comercial de proveedores y del crédito entre la matriz y las filiales.

En apoyo a este proceso, el crédito entre gobiernos y de los organismos multilaterales a estos, favorecía las inversiones extranjeras que en américa latina promovían el modelo de sustitución de importaciones. Este modelo coadyuva a estimular la ampliación de los mercados y la puesta en marcha de esquemas de integración regional en América Latina.

La crisis económica mundial de finales de los años setenta y principios de los ochenta, incitó a los países industrializados a aumentar la productividad mediante la utilización de la ciencia y el conocimiento como fuerza productiva principal. Este proceso se manifiesta simultáneamente en los diferentes bloques geopolíticos liderados por los Estados Unidos en América, el Japón en Asia y por Alemania en Europa.

Los países industrializados han expandido el proceso tecnológico a otros países donde han establecido maquiladoras, empresas de actividades draw back y a sus proveedores de componentes complejos.

#### LOS BLOQUES ECONOMICOS REGIONALES:

La formación de bloques económicos regionales aparecen como la nueva modalidad en el reparto de los mercados. El control hegemónico de las grandes empresas se consolida en gigantescos espacios y áreas de influencia en que las ventajas competitivas de una nación, o región con factores productivos homogéneos y coadyuvantes, actúan en conjunto frente a otros bloques y/o países para ganar y mantener la hegemonía de los mercados internacionales.

En consecuencia, la formación de bloques regionales constituye el resultado de un proceso, en que la hegemonía del capital monopolístico internacional de un solo país imperialista,

## LA REVOLUCION CIENTIFICO TECNOLOGICA MOTOR DE LA GLOBALIZACION ECONOMICA

El proceso de cambios mundiales recientes, comprende entre sus principales rasgos de sustitución de la máquina herramienta por sistemas de informática, telemática, robotización y procesos avanzados de producción computarizada.

Estos cambios constituyen una especie de segunda revolución industrial, en que las empresas y los gobiernos de las economías industriales avanzadas ponen todo su interés y gran parte de sus gastos a la promoción de la ciencia y tecnología.

El conocimiento y la tecnología constituyen verdaderos paradigmas productivos que bajo la forma de "Paquetes de información" que han penetrado y dominado por completo las relaciones modernas de producción. En este proceso, el capital productivo al perder fuerza, tiende a su vez a liberarse parcialmente de sus raíces materiales, físicas y hasta financieras y toma de capital tecnológico intelectual. La tecnología trae consigo nuevos insumos que provienen de países pobres como los recursos naturales y tiende por lo tanto a imprimir factores de obsolescencia en las técnicas tradicionales de producción.

### 3.2. PERSPECTIVAS DENTRO DEL SISTEMA ECONOMICO GUATEMALTECO EN EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACION DE LA ECONOMIA.

Nuestro sistema económico era considerado como tradicional y conservador, hasta hace pocos años, sin embargo debe reconocerse que ha sido un sistema sólido y solvente, donde la quiebra de entidades ha sido poco frecuente y esporádica. Esto puede atribuirse en buena medida a su estructura legal, constituida por leyes básicas, disposiciones reglamentarias emanadas por las autoridades competentes encargadas de supervisar y fiscalizar.

Debe reconocerse que, países como Guatemala están siempre expuestos a influencias externas, que constituyen beneficios pero que también puede traer situaciones de riesgo; por lo que deberá modernizarse para estar a la altura de los acontecimientos. Por tal razón, el país no puede abstraerse de estos procesos de transformación y deberá prepararse para afrontarlos y aprovecharlos. En este contexto, los cambios más drásticos y evidentes se están presentando en materia de las fronteras geográficas y políticas de los países, así como en sus economías, la ciencia y la tecnología. A esta serie de cambios y transformaciones se le ha denominado "Globalización Económica".



en la teoría leninista, pasa a convertirse en una hegemonía de bloque que sigue siendo monopólica y transnacional.

Los bloques más allá de los mercado de integración que se practica en los países pobres han dejado a la zaga las regiones en desarrollo que no se adecuan suficientemente al cambio estructural de las innovaciones y el comercio mundial, haciéndolos perder sus espacios ganados en exportaciones e importaciones.

### 3.1. DEFINICION:

La Globalización económica consiste, en la integración de los sistemas productivos por parte de las empresas y de tratados o convenios a nivel internacional por parte de los gobiernos de cada país, donde se impulsa una división internacional de trabajo, que comprende las actividades de diseño, y comercialización en los grandes mercados básicamente en latinoamérica con el resto de países desarrollados. Así también se define como: "La consolidación mundial del sistema capitalista, que necesitado de desplazar sus excedentes productivos busca la internacionalización del comercio bajo normas de libre cambio".<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>

Revista No. 83 de Auditoría y Finanzas publicada por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, septiembre de 1992.

en coordinación con los demás países centroamericanos; existen proyectos de unión aduanera y de libre movilidad de capitales y mano de obra, dándole una nueva perspectiva al proceso de integración centroamericana.

La apertura de las economías abre tanto la posibilidad de que extranjeros, especialmente mexicanos y centroamericanos establecen sucursales en Guatemala; como la de que guatemaltecos puedan establecerlas en esos países.

Por consiguiente, si los cambios en la estructura legal que rigen las operaciones se dan dentro del proceso de modernización que se está impulsando en el país y los tratados de libre comercio propician que las operaciones las puedan realizar las empresas extranjeras en el país, lo procedente sería apoyar más el fortalecimiento para las entidades guatemaltecas, así como elevar su eficiencia no solo para estar en condiciones de competir con la empresa extranjera en el mercado nacional sino también en el de otros países, bajo esta nueva perspectiva de la globalización económica.

También se habla de que se incrementa el comercio regional a causa de los acuerdos de libre comercio y que es considerado un factor importante para que las instituciones guatemaltecas decidan establecer sucursales fuera del país, al menos en los países centroamericanos; ya que las empresas nacionales son un factor importante en el flujo internacional de bienes y servicios, por lo tanto, una fuente de negocios

### 3.3 TENDENCIAS GLOBALIZADORAS DE LA ECONOMIA

Actualmente pueden observarse una serie de acontecimientos, considerados como tendencias globalizadoras de la economía en nuestro país, las cuales se mencionan a continuación:

- Participación mundial de los países a través de la formación de bloques.
- Fortalecimiento del mercado libre.
- El nuevo auge de la economía a nivel global.
- La reducción del Estado empresario.
- La creación de objetivos comunes a nivel mundial; y
- La sustitución de las fronteras geográficas y políticas por las economías.

Estas tendencias tienen importancia en el desarrollo económico y social de las naciones. En consecuencia y tomando en cuenta que tales tendencias son irreversibles, Guatemala deberá adoptar las medidas que le permitan aprovechar los cambios que ya se dieron, en tal sentido, cabe citar la incorporación de Guatemala al GATT en 1991; así también se han firmado tratados de libre comercio con los países centroamericanos; en donde se está impulsando un tratado dentro de la iniciativa para las Américas y se ha sostenido conversaciones con autoridades mexicanas para establecer bases de entendimiento que liberalicen el comercio entre ambos países; se ha iniciado un proceso de desgravación arancelaria

en las negociaciones frente a terceros (países o instituciones), como un bloque centroamericano tienen posibilidades que no se ofrecen a los países considerados individualmente.

Como es evidente, partiendo de un mercado interno ampliado, una salida conjunta hacia afuera y acciones paralelas individuales coordinadas, implican y requieren de un mercado interno ampliado es por tanto un aspecto de suma importancia.

Además, la generación de actividades dentro del mercado ampliado y para ese mismo mercado como base y la explotación como complemento, resultan una fuerza económica importante para que el desarrollo estimule y apoye una más adecuada distribución del ingreso.

Se trata de consolidar una posición y una acción regional frente al resto del mundo, que preserve el mercado interno y estimule la participación en el mercado internacional con el máximo de beneficios netos para el desarrollo de estos países.

3.4.2 La posición respecto al mercado de otros países (desarrollados y en desarrollo), y en organismos que atienden temas comerciales.

La posición comercial de centroamérica frente al resto del mundo, hoy por hoy adolece por lo menos de limitaciones como las siguientes:

para las instituciones nacionales.

De acuerdo con las evidencias comentadas, Guatemala ya se encuentra en el proceso de globalización de la economía. En tal sentido, el país deberá ajustar su política económica constantemente sobre la base de un marco general de largo plazo, para estar a la altura de los cambios que se están suscitando en el mundo actual y aprovechar en beneficio de un crecimiento económico equilibrado.

### 3.4 EL PAPEL DE LA INTEGRACION ECONOMICA EN EL NUEVO MARCO DE LAS RELACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES.

#### 3.4.1 Integración de los Países centroamericanos como elemento dinámico e indispensable

A pesar que no se han logrado del todo esos objetivos, los países centroamericanos han iniciado acciones simultáneas para, al menos, impulsar el funcionamiento de sus economías. La mayoría de esas acciones se han generado dentro de cada uno de los países, siendo aún pocas las de orden regional. Los países centroamericanos tienen una importancia marginal en el comercio internacional, con excepción de algunos productos tradicionales con los cuales, juntos tienen un peso específico importante. Como una sola unidad económica el mercado regional centroamericano cobra dimensiones de alguna envergadura real y potencial. La presencia de un conjunto unitario de países

azucarero. entre los aspectos a considerar se mencionan los siguientes:

### 3.5.1 MEJORAR SU INFRAESTRUCTURA.

Definitivamente para poder competir con los mercados internacionales un Ingenio Azucarero, se ha visto en la necesidad de actualizar su tecnología en sus medios de producción a través de la adquisición de maquinaria moderna, con el fin de competir en calidad y ampliar su capacidad instalada, de tal manera que permita mantener un porcentaje de eficiencia aceptable entre el 95 y 100%.

Otro aspecto muy importante es en relación a la adquisición de la nueva tecnología, las inversiones que ha desembolsado representa costos relevantes para la empresa, y esto ha obligado a los propietarios a incrementar el precio del producto especialmente en el mercado local, por intermedio de la Asociación de Azucareros de Guatemala, no así para el mercado externo.

### 3.5.2 CALIDAD DEL PRODUCTO.

En cuanto a la calidad actual del producto, no solo se trata de alcanzar un nivel óptimo, sino también, en mantenerla, además esta continuamente sujeto a controles determinados y al gusto del consumidor; en tal virtud obliga a perfeccionar el empaque del producto.

- a) La cadena de restricciones y limitaciones de todo estilo para los productos que exporta centroamérica.
- b) Los privilegios con que cuentan otras regiones para entrar a esos mercados, en discriminación de los productos centroamericanos.
- c) La alta e innecesaria competitividad que se genera por la participación de muchos países en desarrollo con los mismos tipos de productos, en esos mercados.
- d) La lucha que entre los propios países centroamericanos se realiza para participar en aquellos mercados.

Además existe la limitación adicional expresa de no otorgar apoyos ni privilegios cuando el comercio se realiza entre los propios centroamericanos.

De no generarse una política comercial alternativa en apoyo del desarrollo de estos países y del uso de sus capacidades reales y potenciales de negociación, estaríamos consolidando una modalidad dependiente, y forzada desde afuera, con base en los intereses de los países o instituciones que presionan y no de los propios de esta región.

### 3.5. EFECTO DE LA GLOBALIZACION ECONOMICA EN UN INGENIO AZUCARERO

Como consecuencia de los cambios que se han presentado a causa de la Globalización Económica, es necesario mencionar el impacto económico ocasionado por este fenómeno en un ingenio

de lo que establezca la oferta y la demanda.

Derivado de la formación de bloques económicos por parte de países desarrollados, es conveniente mencionar que en la Bolsa de Valores se refleja el efecto socioeconómico de este fenómeno, lo que para nuestro país ha provocado un impacto trascendental; particularmente en un Ingenio Azucarero en donde las cuotas de Ventas se han reducido, lo que ha provocado la restricción al Mercado Americano, a causa de la oferta y demanda del producto; ya que a través de esta institución se fijan los precios que regirán en el Mercado Internacional, los cuales son pactados y se mantienen en constantes cambios como consecuencia de la oferta y demanda, lo que ha obligado a los empresarios a tomar medidas preventivas ante esta situación

#### 3.5.5. RECURSO HUMANO.

##### A) Tecnificación del Personal de producción:

En la actualidad un ingenio azucarero deberá trabajar en actualizar a su personal de producción, especialmente a Ingenieros, técnicos, químicos y obreros de tal manera que sean competitivos en las actividades que se realicen, esto puede lograrse a través de programas de trabajo, participación en seminarios relacionados con su trabajo y otras actividades afines de manera que mantenga su calidad



El libre comercio tiene muchas exigencias, casi nunca acepta el producto cuando se ofrece por primera vez, hay que hacerle modificaciones según requerimientos específicos, tomando en cuenta la calidad del mercado potencial.

### 3.5.3. INCREMENTO DE LOS COSTOS DE FABRICACION Y OPERACION

En lo que se refiere a los costos de producción, últimamente estos han tenido un incremento significativo en los elementos del mismo, y esto se debe al alza inmoderada de precios, la inflación y el excesivo gasto público lo que ha generado la circulación de dinero sin respaldo; sin embargo la administración de un Ingenio Azucarero para hacer frente a estos costos ha tratado de minimizar al máximo los mismos, utilizando un sistema de presupuestos flexibles donde originalmente toma de base costos históricos, los cuales han servido de parámetro para fijar sus objetivos trazados y en cierta forma se ha tratado de tener un mejor control y aprovechar los recursos con que cuenta.

### 3.5.4. MERCADO A FUTUROS.

#### DEFINICION:

Es un mercado libre que realiza una casa de bolsa que consiste en establecer en el presente el precio a que se comprarán en el futuro, lo cual facilita a los empresarios hacer las proyecciones sobre bases sólidas una vez no se aleje

### C) ADECUADO DEPARTAMENTO DE INFORMATICA:

Como consecuencia de los constantes cambios que sigue teniendo la electrónica computarizada, hoy en día un Ingenio Azucarero deberá estar preparado con un departamento de procesamiento de datos actualizado y poseer equipo altamente competente para poder hacerle frente a las necesidades, con el objeto de proporcionar información eficiente, confiable y oportuna.

Necesariamente para la adquisición de este equipo la empresa deberá contar con los recursos suficientes de tal manera que pueda operar con tecnología electrónica moderna para la realización de sus actividades.

#### 3.5.6 RECURSOS FINANCIEROS.

Es necesario hacer énfasis en lo referente a los recursos financieros con que cuenta un ingenio azucarero para poder hacerle frente a este fenómeno económico que está afectando a la empresa. Como surgimiento de la Globalización Económica, un Ingenio Azucarero puede hacer uso del Financiamiento Interno y Externo cuando sea requerido y que de alguna manera incrementara su capital de trabajo para ser más productivo.

A) Financiamiento Interno: Este financiamiento puede obtenerlo a base de la venta de acciones, así como de excedentes de inventarios, de manera que adquiera los recursos necesarios

como trabajador dentro de la empresa y aportar su capacidad y experiencia que se requiere hoy en día. Esto tiene como objetivo poder participar o relacionarse con profesionales extranjeros que supuestamente se mantienen constantemente actualizados de aspectos de diferente índole, además aprovechar más las horas perdidas, y aprovechar los recursos con que se cuenta. Definitivamente este cambio tiene su repercusión a medida que el profesional se desenvuelva en sus actividades cotidianas.

**B) Educación continuada del Personal Administrativo:**

El personal administrativo deberá mantenerse muy activo ante la creciente competencia y que significa vivir inmersos en un mundo de libre comercio, también estar actualizado en una serie de aspectos a nivel educacional los cuales son de mucho interés, de tal manera que pueda hacerle frente y salir adelante en la prestación de sus servicios a la empresa y en cualquier otro lugar donde ejerce su profesión.

La educación continuada permite al profesional conocer y ampliar más sus conocimientos en determinadas áreas que realiza y su repercusión enriquecerá su capacidad para poder competir con profesionales del exterior, lo que hará tener más confianza en la información que rinde para poder así tomar las decisiones correctas y oportunas.

## CAPITULO IV

### 4.- EL CONTROL PRESUPUESTAL EN UN INGENIO AZUCARERO

#### 4.1. INTRODUCCION:

Al igual que para todas las empresas el control presupuestal en un Ingenio Azucarero constituye una valiosa herramienta para la administración, pues sirve para medir el grado de avance o desarrollo que se tiene sobre las operaciones ejecutadas con lo presupuestado para el período, y permite tomar decisiones oportunas cuando estas sean requeridas, de acuerdo a circunstancias que se presenten en el momento de estar ejecutando el presupuesto. En cuanto a la mecánica del control presupuestal es, que una vez establecido el período presupuestario, se le informa al personal que elabora el presupuesto y el estudio para su conexión con el sistema contable. La gerencia fija las perspectivas y objetivos de la empresa a fin de promover entusiasmo y buena voluntad en el personal para la tarea que se inicia, sincronizando y coordinando en todos los aspectos si se quiere trabajar eficientemente, por lo que es preciso determinar las fechas en que la información esté disponible para cada uno de los departamentos.

para afrontar problemas que se le presenten a la empresa.

**B) Financiamiento Externo:** Este tipo de financiamiento un Ingenio Azucarero puede obtenerlo de acuerdo a los requerimientos por parte de la administración, deberá solicitarlos a las entidades financieras locales y del exterior, esto implicará contar con suficiente capital de trabajo y solventar cualquier problema de Liquidez, solvencia y capacidad de producir o incrementar su nivel productivo.

Vale la pena mencionar que a causa del fenómeno antes mencionado el gobierno central ha implantado ciertas políticas Monetarias a través del Banco de Guatemala referente a las tasas de interés, y esto obedece a que existen restricciones por parte de instituciones extranjeras como el Fondo Monetario Internacional, Banco de Integración y Desarrollo y La Agencia Interamericana de Desarrollo para el país, como consecuencia de la situación actual.

También existen otra forma de como obtener financiamiento, como lo es la Emisión de Bonos y Obligaciones, este tipo de financiamiento le permitirá a un Ingenio Azucarero contar con los recursos necesarios para seguir operando.

presupuestadas.

En la realización del presupuesto, por diversas razones no se contemplan ciertos gastos, lo que trae como consecuencia que los mismos reflejen desviaciones con las cifras presupuestadas por la administración, afectando también el aspecto de la finanzas, ya que la gerencia financiera no cuenta con los recursos económicos para hacerle frente a estos gastos acudiendo a otras empresas para obtener préstamos para su financiamiento.

#### 4.3. INFORME COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACION:

El control presupuestal de un Ingenio Azucarero permite comunicar e informar sobre el grado de avance que se tiene de las operaciones ejecutadas en un período determinado, contiene en forma mensual y acumulada los desembolsos que se han originado a causa de los cargos aplicados a los diferentes rubros de los presupuestos de la empresa, establece desviaciones o diferencias entre lo presupuestado y lo ejecutado.

Si la administración de un Ingenio Azucarero, en el momento de analizar y verificar la información que presenta el control presupuestal, no hace énfasis en los problemas mayores, sino que continua su marcha, esto provocará que se tomen decisiones inadecuadas.

Se ha comprobado que el control presupuestal es más que

## **CONTROL PRESUPUESTAL**

### **DEFINICION:**

Es un instrumento del que se valen las empresas para dirigir todas sus operaciones, lo anterior se logra a través de la comparación sistemática del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de sus departamentos, con los datos históricos que refleja la contabilidad durante un mismo período.

Cuando se habla de control presupuestal, se está indicando coordinación de las actividades de los diversos departamentos de la organización por medio de la estructuración de un plan.

### **4.2 EVALUACION DEL PRESUPUESTO:**

Referente a la evaluación del presupuesto en un Ingenio Azucarero, normalmente se ha realizado en base a costos históricos, específicamente en las áreas de Campo, talleres, transporte y fábrica. La mayor parte de los gastos son ocasionados durante el período de la zafra; es decir de los meses de noviembre a mayo del siguiente año. También se contempla cierta asignación para los gastos de operación, dentro de estos se encuentran los presupuestos de Ventas y de Administración.

El procedimiento de evaluar el presupuesto, que se ha utilizado es la carta de cuentas contables como punto de referencia para comparar los gastos reales con las cifras

mismo no tengan ningún tipo de problema en cuanto a su interpretación, de tal manera que cuando sea revisado por la gerencia, y los directivos tomen las medidas correctas.

#### 4.4 CARACTERISTICAS ESENCIALES DE LOS INFORMES

Normalmente todo informe tiene sus características generales y particulares, sin embargo para efecto de este trabajo se mencionarán las que respecta a un control presupuestal en un ingenio azucarero.

- a) Es un instrumento auxiliar de la administración, permite mantener informados a los ejecutivos de la empresa de lo que está aconteciendo durante un período determinado.
- b) Es flexible: es decir, debe apegarse a las circunstancias que se presentan, ya que normalmente en los presupuestos surgen cambios, lo que obliga a modificar una serie de operaciones como consecuencia de los mismos.
- c) Sirve de medio de comunicación, es decir, que es utilizado para mantener informadas a las personas involucradas en los presupuestos, con el objeto de mantener el control sobre las situaciones que se presentan.
- d) Facilita la información por parte de la administración, lo que permite tomar las decisiones adecuadas a efecto de corregir cualquier desviación que se presente.
- e) Su implantación requiere un costo y tiempo, es decir que la administración debe tomar conciencia que en el momento de



una herramienta de control, es un informe administrativo y tiene como propósito demostrar la realidad de las operaciones de la empresa, el informe de control presenta las siguientes ventajas:

- 1.- Es flexible, es decir que está sujeto a cualquier cambio por parte de la empresa.
- 2.- Facilita la labor del empleado administrativo que lo realiza, ya que le permite mantenerse informado de lo que está aconteciendo.
- 3.- Sirve como herramienta de medición para establecer el grado de confiabilidad de los presupuestos.
- 4.- Facilita la comparabilidad con las cantidades presupuestadas.

Una vez implantado deberá seguirse operando de tal manera que permita mantener informados a los ejecutivos de la empresa de la marcha del negocio, con este informe la gerencia y los ejecutivos deben tomar las decisiones adecuadas y hacer las correcciones oportunas que se presentan en cada periodo de revisión.

A través del control presupuestal los interesados se mantienen comunicados e informados de la forma en que se está operando, convirtiéndose en flexible de acuerdo a las circunstancias que se presentan.

Este control presupuestal al prepararlo deberá ser lo mas claro posible, oportuno y preciso para que los usuarios del

dólar norteamericano, pueden existir variaciones como consecuencia de la devaluación constante del quetzal. Esto ocasiona, que en la adquisición de los insumos y costos se presenten variaciones con respecto a los valores proyectados.

B) En relación a los cambios en los niveles de precios, no se contemplan en la elaboración de presupuestos; pues no se tiene un parámetro de cuanto puede costar un determinado insumo en la fecha de adquisición. Es conveniente ante los constantes cambios de precios en los productos, ajustar los presupuestos, especialmente los precios de insumos, utilizando el método de índices generales de precios.

Si no se cuenta con políticas definidas o establecidas por parte de la administración en cuanto al seguimiento que deberá de darse a las variaciones, esto ocasionará que exista poca información lo que impide en determinado momento verificar los datos presupuestados con los datos reales.

La administración de un Ingenio Azucarero deberá elaborar un manual de políticas generales, a efecto de poder respaldar cualquier cambio que se presente y que registrará el orden de las operaciones contables.

C) Otro aspecto importante respecto a las variaciones en los presupuestos, es hacer referencia solo a las cifras en precio y en ningún momento se reflejan las variaciones en cantidad; esto ocasiona que en determinado momento no se puede determinar el volumen de los insumos que se utilizaron en

implantar el sistema de control presupuestal los resultados esperados serán efectivos, siempre y cuando se tenga un tiempo prudente de espera, con el objeto de obtener información adecuada, y que la misma pueda ser interpretada por el personal involucrado.

f) Por otra parte es necesario que las personas que realicen el control presupuestal, se les debe dar capacitación de técnicas de control presupuestal y que conozca realmente del movimiento que se está realizando, con el objeto de poder presentar oportunamente el informe, y sus observaciones que considere pertinentes.

Es importante mencionar que todo control presupuestal además de llenar las características antes mencionadas, debe incorporar los anexos que justifican las erogaciones o desembolsos efectuados, así como sus explicaciones de las variaciones.

#### 4.5 ANALISIS DE LAS VARIACIONES:

Como resultado del funcionamiento de un sistema de control presupuestal en un ingenio azucarero, nace el "Análisis de las variaciones", las cuales son las diferencias entre los resultados reales y los presupuestados, entre estas se mencionan:

a) Cuando es asignada cierta cantidad a cada rubro, y no se contempla la posición de la moneda nacional en relación al

constantes en los precios; esto permitirá a la administración darle mayor atención a las variaciones.

Las medidas correctivas que tome la empresa para resolver las causas de las variaciones deben ser bien definidas y discutidas con los ejecutivos y las personas involucradas, con el propósito de lograr los fines que persigue un buen control presupuestal.

La utilización de las técnicas presupuestarias permiten desarrollar los presupuestos, de una manera práctica y sobre todo profesional. Entre estas se mencionan:

1.- Técnica de control presupuestal: El control presupuestal consiste en establecer un sistema de revisión, supervisión y control de las partidas presupuestales ejercidas a través de las operaciones que realice la empresa, con el objeto de evitar que las operaciones sean ejercidas sin planeación alguna. El control presupuestal, define todas las variables, parámetros y límites que deben tener las distintas partidas, para que se le considere un rango de corrección que el presupuesto determine.

Con el control presupuestal, se podrá contar siempre con un diagnóstico inmediato de las operaciones realizadas contra las presupuestadas, con toda la comprobación que se requiera para poder tomar las decisiones, estrategias oportunas y de calidad. El control presupuestal tendrá que ser de calidad,

determinado período, esto hace que existan dudas en cuanto al consumo de los mismos.

Es muy importante llevar controles de consumos de materiales y otros, con el objeto de poder determinar las variaciones en la cantidad de materia prima consumida, identificando así las mermas que se presentaron a efecto de poder analizarlas y hacer comparaciones de lo proyectado y ejecutado. Cualquier variación debe ser objeto de análisis, discusión y aceptación, con el fin de determinar las causas que la originaron, y tomar las medidas correctivas necesarias.

Al evaluar e investigar una variación que refleje el control presupuestal, deben considerarse ciertas posibilidades que determinen las causas o razones, las cuales pueden ser:

a) Que la variación surja a causa de deficiencias de información o comunicación, en las áreas de talleres, fábrica o campo; este análisis de variaciones permitirá a la persona encargada de la misma, verificar la información contable y la documentación de soporte que la originó.

b) Que la variación se origine por decisión específica de la gerencia, es decir adquirir más productos e insumos de los presupuestados, lo que procede a ampliar el presupuesto asignado.

c) Aquellas variaciones cuyas causas precisas no se conocen y que tengan importancia relativa en la presentación de la información financiera, como por ejemplo, los cambios

- c) Definición de los periodos de control presupuestal
- d) Generación de reporte de control presupuestal
- e) Análisis de variaciones.
- f) Adecuaciones al presupuesto y modificación del presupuesto pendiente de ejecutar.

A continuación se hace una breve descripción de las partes del esquema de trabajo:

- a) Formación del comité supervisor: debe estar conformado por el responsable del presupuesto, Gerencia Financiera, Gerencia de Producción y otros departamentos asociados que realizan sus actividades en el Ingenio Azucarero.
- b) Diseño del Programa de control presupuestal: Es indispensable definir que es lo que se va revisar, cómo y cuándo se hará. En esta etapa, deben diseñarse los formatos de reportes y de análisis de partidas por variaciones trascendentes, la forma en que se analizarán y quién y cuándo se hará.
- c) Definición de los periodos de control: Para la medición de los resultados debe definirse el periodo de evaluación, en formal, mensual, semestral o anual, considerando desde luego los requerimientos de la empresa, para la toma de decisiones por parte de los ejecutivos del Ingenio Azucarero.
- d) Generación de reportes de control presupuestal: Una vez definidos obviamente habrá que generarlos, pues serán estos reportes los que demostrarán, cuáles son las partidas que han

previo análisis de los siguientes aspectos: a) Técnicas de análisis de variables y de variaciones presupuestales.

El control presupuestal se basa en el análisis de las variables presupuestadas contra las reales; es decir que a través del control presupuestal, se analizarán todas las variables (datos, operaciones, y consideraciones) incluidas en el presupuesto. Lo anterior se lleva a cabo, generalmente por medio del análisis por excepción, es decir que se analizarán las variaciones importantes, tanto negativas como positivas.

b) Toma de decisiones estratégicas y administración profesional:

El objetivo final del presupuesto, es generar información con la cual se tenga la capacidad de tomar decisiones correctas y oportunas.

2) Utilización de los sistemas electrónicos de procesamiento de datos.

La utilización de la computación al proceso de elaboración de presupuestos resulta de vital importancia, pues con las distintas posibilidades, variables y hechos, se pueden estructurar presupuestos a distintos niveles.

Para garantizar en buen porcentaje una adecuada implementación del control presupuestario, deberá crearse un esquema de trabajo así:

- a) Formación del comité supervisor
- b) Diseño del programa de control presupuestal

presupuestadas; es decir, por ejemplo el presupuesto siempre tendrá doce meses, pero podrán mostrarse tres meses con cifras históricas y nueve meses con cifras presupuestadas.

#### 4.6 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL EN UN INGENIO AZUCARERO

Como resultado de la investigación realizada, referente a la implantación de un sistema de control presupuestal en un Ingenio Azucarero, se ha analizado la forma de como está implantado y la forma de como opera actualmente este sistema, sin embargo por diversas causas no es funcional en un buen porcentaje, entre las principales causas, desde el punto de vista administrativo se describen las siguientes:

1.- La falta de una adecuada planificación ha originado que los resultados esperados no sean los correctos, lo que ha ocasionado tomar decisiones inadecuadas a nivel administrativo.

2.- La inexistencia de políticas definidas por parte de la administración originan incertidumbres.

3.- La falta de uniformidad en la forma de cuantificar el presupuesto de inversión, los cuales deben ajustarse de acuerdo al tipo de cambio que refleje cada mes, de tal manera



salido del estándar presupuestado y poder determinar si son correctas las variaciones o bien, en caso contrario, tomar las medidas correctivas necesarias para evitar variaciones en partidas no presupuestadas o excesivas.

e) Análisis de variaciones en partidas presupuestales: este punto es el más importante en la revisión de los presupuestos ya que es aquí donde las personas encargadas de elaborarlos, así como los que lo ejecutan y lo toman como herramienta de control , pues será en este momento cuando se analizará la operación de la empresa en cuanto a su eficiencia, su grado de cumplimiento, etcétera desde el punto de vista de consecución de objetivos. En pocas palabras, si los objetivos planteados antes de estructurar los presupuestos se han logrado, y si no es así, analizar por qué no se han logrado y redefinir los presupuestos o las políticas y cursos de acción a seguir en el futuro.

f) Adecuaciones al presupuesto y modificación del presupuesto pendiente de ejercer: como resultado de lo anterior, se podrá modificar el presupuesto pendiente de ejecutar, ya que si fuera ese el caso no es conveniente acumular partidas presupuestales incorrectas cuando ya se sabe que nunca serán reales. Generalmente se mantienen los períodos transcurridos con cifras reales y los pendientes de transcurrir con cifras

**CAPITULO V**  
**IMPORTANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL ANTE LA**  
**GLOBALIZACION ECONOMICA EN UN INGENIO AZUCARERO**

Actualmente, el País sufre un período de recesión económica, que se evidencia por las múltiples dificultades de las principales actividades económicas, particularmente los productos tradicionales de exportación. Es necesario mencionar que los principales factores que originan esto son: las cuotas de volumen de producción y la fijación de los precios internacionales; además el proteccionismo de sectores empresariales Estadounidenses y Europeos, pues estos países han impuesto restricciones a algunos productos de exportación como el azúcar, café, banano y otros.

La apertura del mercado nacional a todo tipo de producto importado, ha provocado entre otras cosas que la calidad de algunos productos se vea mejorada; pero en otras empresas ha contribuido a debilitar su entorno económico.

Como consecuencia del fenómeno económico conocido como "Globalización Económica" se han creado bloques económicos a nivel mundial, lo que ha ocasionado una serie de contrastes que han afectado en el aspecto financiero, económico, competitivo y calidad de los productos. Para la realización de este trabajo se hará énfasis de la importancia del control presupuestal ante la globalización económica en la actividad empresarial de un Ingenio Azucarero, se contemplará la

que los datos contenidos en los presupuestos se mantengan actualizados, con el objeto de evitar cualquier eventualidad que pueda surgir en determinado tiempo.

4.- Otro aspecto importante es que hay que tener un constante control de los precios de los insumos que serán utilizados en el proceso productivo, ya que en la actualidad, ante un acelerado fenómeno inflacionario, estos tienden a incrementarse, lo que ocasiona un desbalance cuando se esta ejecutando el presupuesto.

insumos necesarios en el proceso productivo se mantienen cambiando en cuanto a su precio. Esta situación ocasionará un incremento en los costos, lo que incidirá significativamente en la variación de las cifras presupuestadas con lo real.

b) Costo Conversión: Mientras que los costos de mano de obra y gastos de fabricación se mantengan variables es necesario tomar en cuenta esta situación para efectos de presupuestación.

La Globalización de la economía a nivel mundial y regional obliga a la apertura de mercados, lo que conduce además a que el ingenio azucarero mejore la calidad de sus productos.

El estricto cumplimiento de estos requisitos internos establecidos por los clientes es evidente, ya que los productos que está ofreciendo un Ingenio Azucarero, pueden estar cumpliendo con las normas internas de calidad, pero no estar satisfaciendo los deseos del público consumidor. La calidad comprende varios aspectos que deben conjugarse para la satisfacción de los clientes, tales como el precio, la oportunidad, la forma de abastecimiento, efecto económico en las condiciones de vida del consumidor y periodo de duración.

Obviamente para poder competir en el mercado, es necesario que se mejoren los productos ofrecidos por el Ingenio Azucarero, puesto que derivado de una serie de factores como lo es la competencia del mercado libre, se

importancia de un presupuesto ante los constantes cambios que ha generado el fenómeno económico antes mencionado.

Es recomendable tomar en cuenta lo básico que es la planificación de un sistema de control presupuestal, en donde la administración debe considerar también aspectos de tipo cualitativo; es decir, que le permita fijar los objetivos, metas, estrategias y políticas a seguir, así como otros aspectos de eficiencia y eficacia. Ante este fenómeno muchos profesionales especialistas en el área económica han versado sobre el impacto, y las consecuencias que trae el no elaborar en la actualidad, un presupuesto objetivo ante las circunstancias que se presentan. Todo esto obliga a la administración de un Ingenio Azucarero a analizar profundamente los constantes cambios en la actividad económica.

La administración, involucrada en el proceso de elaboración de presupuestos deberá tener amplio conocimiento sobre este fenómeno económico, debido a que, la realización del presupuesto se verá afectada profundamente. Los ejecutivos de el ingenio tendrán que ser muy cuidadosos en el control presupuestal, para lo cual deberán tomar en cuenta los siguientes situaciones:

a) Alza de precios: uno de los aspectos que surgen como efecto inmediato del proceso inflacionario es el alza generalizada de precios; constantemente las importaciones de

Deberá mejorarse la tecnología, la capacidad instalada y también contemplarse la mano de obra que como parte del costo afecta directamente el presupuesto.

Para el logro de estas metas deberá tener una buena organización que conozca además del fenómeno económico que va a afectar a el Ingenio.

Como consecuencia de lo mencionado anteriormente es indispensable que un Ingenio Azucarero incorpore a la organización un departamento de costos, que le permita generar cualquier información que sea requerida, así también ayudará a mantener informados a todos los empleados que participan en el proceso de presupuestación, sobre los resultados del control presupuestal.

#### EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR ANTE LA PRESUPUESTACION EN UNA ECONOMIA DE MERCADO LIBRE

Como parte integral en la preparación académica del Contador Público y Auditor le permite estar preparado para desarrollar actividades afines a su profesión. La presupuestación ante una economía de mercado libre requiere una evaluación definida, proyectada o futura de una empresa, ante esta situación el Contador Público y Auditor podrá prestar sus servicios tanto a nivel interno como externo.

tendrá que tomar en cuenta los precios de mercado para la elaboración de los presupuestos.

**LOS COSTOS NO DEBEN SER HISTORICOS, SINO PREDETERMINADOS EN BASE A COSTOS DE REPOSICION:**

En una economía de constantes cambios y de incertidumbres de tipo económico, social y político como la nuestra, es necesario, responder a las necesidades en forma inmediata, tener previsión en el cálculo de los costos, incluyendo en ellos, estimaciones de posibles variaciones, como lo son de devaluación monetaria, alta inflación.

Es importante señalar que el establecimiento de los procedimientos necesarios para mejorar la calidad y su respectiva verificación, también constituyen costos vinculados a la calidad, pero que en un momento dado pueden catalogarse como costos controlables.

El hecho de permanecer en la búsqueda continua de la calidad en todas las fases operativas de la entidad, se traduce en una mayor productividad para la misma, consecuentemente es necesario utilizar controles estadísticos y operacionales que permitan evaluar el rendimiento operacional.

Entre estos medios de control se incluyen los presupuestos y el control presupuestal, que mediante la fijación de estándares y la proyección de ingresos y gastos pueden ayudar al mejoramiento de las funciones y operaciones de el ingenio.

que tengan capacidad de responder al reto que representan los cambios que exige esa modernización.

El sistema de economía de mercado, exige que la participación del Contador Público y Auditor sea efectiva para informar a la gerencia y poder desenvolverse eficazmente, retroalimentándose con la información generada por los sistemas implementados de presupuestos y que debe ser de suma importancia. El Contador Público y Auditor no puede dejar de verse involucrado en el proceso de la modernización de la economía, la globalización de la misma traerá nuevas formas de organización y gestión, la formación de bloques económicos impactará a las empresas guatemaltecas, por lo que el empresario deberá establecer las formas de inserción en los mercados mundiales.

El Contador Público y Auditor puede coadyuvar con la empresa guatemalteca en el logro de su inclusión en los mercados mundiales, logrando por ejemplo una adecuada gestión de costos como elemento para la toma de decisiones en la empresa, incluyendo planificación (presupuestación) y control de ejecución, para evitar y minimizar desperdicios y promover el uso racional y adecuado de los recursos para la producción eficiente de los artículos o la prestación de los servicios que se ofrecerán en el mercado.

En el contexto profesional de la Contaduría Pública y Auditoría el Contador Público y Auditor juega un papel de



#### A NIVEL INTERNO

El Contador Público y Auditor puede desempeñar cargos importantes como parte del comité de Control Presupuestal; por su capacidad y experiencia es la persona ideal para esta actividad, en su calidad de profesional puede tener bajo su responsabilidad la elaboración de los presupuestos; al igual que en otras áreas donde participa, ya que su preparación académica le permite un mayor criterio interpretativo.

#### A NIVEL EXTERNO

Podrá actuar como un profesional independiente, en la asesoría al comité de control presupuestal, en Guatemala podrá prestarse como un servicio de consultoría en determinadas áreas del presupuesto, lo que permitirá darle confianza a los usuarios que utilizan el sistema implantado.

A nivel externo ya sea en forma individual o a través de firmas de auditoría, existen diferentes tipos de servicios, denominados servicios de consultoría o asesoría. Su participación aunque no es directa le permite ofrecer de una manera profesional sus servicios, en actividades de elaboración de presupuestos.

Las necesidades creadas por la modernización de la economía como consecuencia de la globalización económica hace que no solo el Contador Público y Auditor se adapte a las nuevas circunstancias, sino también otras personas involucradas en el proceso de presupuestación, de tal manera

C A P I T U L O VI

CASOS PRACTICOS EN AREAS PROBLEMATICAS EN LA  
ELABORACION DE PRESUPUESTOS EN UN INGENIO AZUCARERO  
INGENIO AZUCAR MORENO, S.A.  
DEL 1o. DE NOVIEMBRE/94 AL 31 OCTUBRE DE 1995  
EXPLICACION DE LOS PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS  
EN LA ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS

Con el objeto de interpretar en buena forma, referente a los presupuestos que utiliza un Ingenio Azucarero, se presentan algunos casos prácticos, los cuales describen diversos rubros que serán asignados para este período y la obtención de las cifras tomadas.

CUADRO I

PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION:

A continuación se explica la forma en que fue elaborado el presupuesto de Gastos de Fabricación. Los costos y gastos fueron distribuidos en forma promediada de tal manera que se le asignó cierta cantidad para cada rubro mensualmente. Este presupuesto es considerado como uno de los más importantes; especialmente en la sección de campo (costos fincas), para los meses de diciembre/94 al mes de mayo de 1995; proyectando un porcentaje estándar del 7% tomando en consideración el período de zafra, en donde los costos y gastos se incrementan y para los restantes cinco meses se contemplo un 6% mensual; lo que

vital importancia, pues a través del panorama objetivo que le ofrece el conocimiento financiero de la entidad y la aplicación de su juicio y criterio profesional, puede constituirse en un elemento clave para la empresa. Ahora bien el papel puede lograrlo efectuando un replanteamiento no solo de la forma de operar de la empresa, sino de la misma forma de pensar y de actuar de si mismo como profesional. Derivado de lo anteriormente expuesto también deberá llevar a cabo un replanteamiento de sus estrategias, que le permita no solo adaptarse al cambio, sino además constituirse en un elemento vital en el establecimiento de estructuras de calidad y productividad dentro de la empresa.

TOTAL		1-ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		TOTAL		
1-ENERO		1-ENERO		1-ENERO		1-ENERO		1-ENERO		1-ENERO		1-ENERO		1-ENERO		1-ENERO		1-ENERO		1-ENERO		1-ENERO		1-ENERO		1-ENERO		
Producción	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	
Costo	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	
TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		
Producción	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	
Costo	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800
TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		
Producción	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	
Costo	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800
TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		
Producción	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	
Costo	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800	15,800
TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		

INSTITO TECNICO NORMAS S.A.

PERIODO: DICIEMBRE 1984-1985

COSTO	COSTO															
	Noviembre/84	Diciembre/84	Enero/85	Febrero/85	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Total			
Administración Fabril:	357,400	327,700	320,400	320,400	353,400	353,400	353,400	353,400	353,400	353,400	320,400	320,400	3,185,400	3,26	1,55	0,26
Costo Fabril:	54,211	108,432	108,432	108,432	108,432	433,888	177,888	177,888	177,888	17,400	9,327	13,991	794,001	0,22	0,22	0,22
Generación de Vapor:	327,166	324,500	329,000	329,000	329,000	607,668	167,336	167,336	167,336	17,659	17,659	17,659	3,483,171	1,25	1,17	0,24
Contratación:	28,775	79,690	100,000	100,000	92,375	100,000	57,000	17,000	17,000	69,000	17,000	26,323	227,323	0,26	0,41	0,27
Contratación:	7,247	18,495	21,700	21,700	18,495	60,995	10,000	10,000	10,000	61,795	10,000	35,005	354,005	0,26	0,26	0,26
Contratación:	21,528	59,695	78,300	78,300	73,880	40,005	47,000	7,000	7,000	8,000	7,000	11,318	192,318	0,26	0,15	0,27
Compras de Materiales:	427,425	479,370	479,370	479,370	479,370	579,370	299,370	62,000	62,000	62,000	62,000	62,000	3,981,270	0,61	0,27	0,25
Materiales de Mantenimiento:	33,188	42,070	42,070	42,070	42,070	42,070	42,070	42,070	42,070	42,070	42,070	42,070	329,210	0,23	0,14	0,25
Complementarios:	329,485	329,485	329,485	329,485	329,485	329,485	329,485	329,485	329,485	329,485	329,485	329,485	3,282,370	0,22	0,22	0,22
Costo Fabril:	1,160,609	1,013,022	1,007,029	1,000,704	1,000,204	1,621,047	1,000,204	910,254	910,254	910,254	910,254	910,254	6,000,254	0,27	0,27	0,27
Total Fabricación:	1,638,689	1,798,659	1,798,659	1,798,659	1,993,814	1,993,814	1,993,814	1,774,254	1,774,254	1,993,814	1,993,814	1,993,814	16,007,679	17,27	17,27	17,27
6-FABRICA COBERTA:	24,925	24,925	24,925	24,925	24,925	24,925	24,925	24,925	24,925	24,925	24,925	24,925	24,925	0,21	0,21	0,21
Administración Casco:	14,666	14,666	14,666	14,666	14,666	14,666	14,666	14,666	14,666	14,666	14,666	14,666	14,666	0,18	0,18	0,18
Generación:	87,751	87,751	87,751	87,751	87,751	87,751	87,751	87,751	87,751	87,751	87,751	87,751	1,053,013	1,00	0,51	0,26
Generación:	23,085	23,085	23,085	23,085	23,085	23,085	23,085	23,085	23,085	23,085	23,085	23,085	237,228	0,22	0,13	0,22
Generación:	13,631	13,631	13,631	13,631	13,631	13,631	13,631	13,631	13,631	13,631	13,631	13,631	157,973	0,17	0,03	0,01
Contratación:	6,264	6,264	6,264	6,264	6,264	6,264	6,264	6,264	6,264	6,264	6,264	6,264	62,000	0,22	0,03	0,00
Administración:	16,013	16,013	16,013	16,013	16,013	16,013	16,013	16,013	16,013	16,013	16,013	16,013	201,444	0,21	0,00	0,00
Administración:	24,925	24,925	24,925	24,925	24,925	24,925	24,925	24,925	24,925	24,925	24,925	24,925	24,925	0,21	0,00	0,00
Administración:	19,444	19,444	19,444	19,444	19,444	19,444	19,444	19,444	19,444	19,444	19,444	19,444	19,444	0,24	0,11	0,23
Total Gastos Cobertura:	326,168	326,168	326,168	326,168	326,168	326,168	326,168	326,168	326,168	326,168	326,168	326,168	3,202,706	0,26	1,00	0,26
Total Producción:	10,125,679	6,266,461	6,266,461	6,266,461	6,266,461	6,266,461	6,266,461	6,266,461	6,266,461	6,266,461	6,266,461	6,266,461	4,992,627	23,70	20,70	20,27

INGENIO ACOCA MEXCO, S.A.  
PERIODO 1994-1995

	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
GASTOS DE TRABAJO	517,135	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	8,375,725
GASTOS DE MATERIALES	284,679	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	4,220,600
GASTOS DE MANUTENCION	111,201	169,668	169,668	169,668	169,668	169,668	169,668	169,668	169,668	169,668	169,668	169,668	169,668	169,668	169,668	169,668	2,220,000
GASTOS DE ENERGIA	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	438,000
GASTOS DE DEPRECIACION	284,679	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	4,220,600
GASTOS DE TRABAJO	517,135	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	8,375,725
GASTOS DE MATERIALES	284,679	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	4,220,600
GASTOS DE MANUTENCION	111,201	169,668	169,668	169,668	169,668	169,668	169,668	169,668	169,668	169,668	169,668	169,668	169,668	169,668	169,668	169,668	2,220,000
GASTOS DE ENERGIA	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	27,158	438,000
GASTOS DE DEPRECIACION	284,679	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	282,000	4,220,600
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	1,146,802	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	14,255,231
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	1,146,802	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	1,140,726	14,255,231

COSTO CUIDO 5.98  
TH 98  
98  
COSTO

## CUADRO II

## RESUMEN DE LOS PRESUPUESTOS DE GASTOS DE FABRICACION:

Con el propósito de explicar en mejor forma este cuadro se incluye la siguiente información: el total de toneladas de caña molidas propias y compradas, también la cantidad de azúcar que será producida para el período 1994-1995 tomando un estándar promedio de producción de 2.10 de quintales de azúcar de producto terminado por tonelada de caña, en el mismo cuadro demuestra que por tonelada de caña de azúcar molida se obtiene 6 galones de melaza derivado del azúcar, y que cada tonelada métrica equivale a 182.9 galones de melaza.

El siguiente rubro se refiere por concepto de CAT o sea corte alce y transporte, esto quiere decir que por cada tonelada comprada se deduce un cantidad estándar tomando en cuenta que el personal que efectúa el corte de la caña de las fincas arrendadas es por cuenta del ingenio azucarero según acuerdo entre las partes.

Los costos y gastos de fabricación para el período de 10. de noviembre de 1994 al 31 de octubre de 1995, están distribuidos en función de las toneladas que serán procesadas, se realizo con el objeto de determinar el costo que le corresponde a cada rubro del mismo; en la siguiente columna demuestra el costo por quintal de azúcar producida y por último el costo en dólares reflejando el tipo de cambio al inicio de operaciones de la empresa.

CUADRO No. 2  
INGENIO AZUCAR MORENO, S.A.  
PRESUPUESTO 1994-1995

Toneladas Caña Propias	815,300		
Toneladas Caña comprada	163,100		
Total Toneladas Molidas	978,400		
Quintales de Azúcar a pr	2,054,640		
Rendimiento	2.10		
Produc. melaza 6 Gls/Tn.	5,870,400	galones	
Tons. Melaza 182.9 Gl/Tn	32,096	toneladas	
Costo Tn. compra Q.64.00	10,438,400.00		
Cobro CAT-toneladas Q.	26.25		163,100
		Toneladas	Quintales
		815,300	1,712,130
		Costo	Costo
		Tn.	qq.
	Total		
1-CAMPO	-----	-----	-----
Costo Fincas	28,751,934	35.27	16.79
Riegos	885,156	1.09	0.52
Mecanización Agrícola	180,096	0.22	0.11
Control Químico Maleza	171,384	0.21	0.10
Cosecha	234,576	0.29	0.14
Admón. Oficina Campo	1,105,008	1.36	0.65
Cómputo Campo	174,804	0.21	0.10
Cocina	877,602	1.08	0.51
centros habitacionales	142,236	0.17	0.08
TOTAL CAMPO	32,522,796	39.90	19.00
2-TRANSPORTE			
Costo taller	17,334,300	21.26	10.12
Costo Transporte	4,599,816	5.64	2.69
Costo Fleteros	300,000	0.37	0.18
Mantenimiento vías	538,692	0.66	0.31
TOTAL TRANSPORTE	22,772,808	27.93	13.30
TOTAL CAMPO Y TRANSP.	55,295,604	67.83	32.30
COSTO CORTE TERCEROS	1,500,000	1.84	0.88
(-)COBRO CAT TERCEROS	(4,281,375)	(5.25)	(2.50)
TOTAL NETO CAMPO Y TRANS	52,514,229	64.42	30.68



INGENIO AZUCAR MORENO, S.A.  
PRESUPUESTO 94-95

	Total	Total Tons. 978.400 Costo Tn.	Total qqs. 2,054,640 Costo qq.	Costo US\$ 5.90 qq.
VIENEN DEL CUADRO No. 2	=====	=====	=====	=====
3-FABRICACION				
Administración Fábrica:	3,185,610	3.26	1.55	0.26
Costo Fábrica:				
Patio de Caña	798,800	0.82	0.39	0.07
Equipo de molienda	1,501,512	1.53	0.73	0.12
Generación de Vapor	511,890	0.52	0.25	0.04
Clarificación	2,402,171	2.46	1.17	0.20
Cristalización	837,298	0.86	0.41	0.07
Centrifugación	354,934	0.36	0.17	0.03
Generación E. Eléctrica	598,377	0.61	0.29	0.05
Manejo de azúcar	3,748,929	3.83	1.82	0.31
Taller Industrial	595,452	0.61	0.29	0.05
Laboratorio	326,919	0.33	0.16	0.03
Complementarios	2,035,787	2.08	0.99	0.17
Costo Fábrica	13,712,069	14.01	6.67	1.13
TOTAL FABRICACION	16,897,679	17.27	8.22	1.39
4-GASTOS COMUNES				
Oficina Personal	299,220	0.31	0.15	0.03
Mantenimiento casco	175,752	0.18	0.09	0.02
Seguridad	1,053,012	1.08	0.51	0.09
Centro Salud	277,020	0.28	0.13	0.02
Escuelas	163,572	0.17	0.08	0.01
Comisariato	50,928	0.05	0.02	0.00
Prestac. motivacional	429,200	0.44	0.21	0.04
Desarrollo sistemas	201,744	0.21	0.10	0.02
Auditoria	233,328	0.24	0.11	0.02
TOTAL GASTOS COMUNES	2,883,776	2.96	1.40	0.24
TOTAL PRODUCCION	82,734,084	84.56	40.27	6.83

INGENIO "AZUCAR MORENO, S.A."  
PRESUPUESTO 94-95

VIENEN DEL CUADRO No. 2	Total	Costo Tn.	Costo US\$	
			Costo qq.	5.90 qq.
5-GASTOS OPERATIVOS				
GASTOS DE VENTA	6,375,725	6.52	3.10	0.53
DEPTO. ADMINISTRACION	4,203,440	4.30	2.05	0.35
DISTRIB. GASTOS ADMON(-)	(770,904)	(0.79)	(0.38)	(0.06)
GASTOS FINANCIEROS	333,000	0.34	0.16	0.03
GASTOS GERENCIA	1,495,615	1.53	0.73	0.12
TOTAL GASTO OPERATIVO	11,636,876	11.90	5.66	0.96
TOTALES GENERALES	94,370,960	96.45	45.93	7.78

**CUADRO III****PRESUPUESTO DEL AREA DE INVERSIONES EN FABRICA:**

El presupuesto de inversión es considerado también como otro de los más importantes en un Ingenio Azucarero, tomando en cuenta la magnitud de los desembolsos ocasionados en cada período que se proyecta. A manera de ejemplo se presenta la forma en que fue elaborado.

a) Para la elaboración del presupuesto de inversión se tomo de referencia el dólar norteamericano, también la moneda de curso legal del país, con estos elementos se pretende demostrar los fenómenos de tipo económico como lo son: La inflación y la pérdida del poder adquisitivo de la moneda en relación con el dólar norteamericano.

b) Tomando en consideración los fenómenos de tipo económico antes mencionados, la información financiera reflejará de alguna manera variaciones no muy significativas, lo que permitiría tomar medidas correctivas.

c) También contiene en forma mensual las inversiones que serán aplicadas con el objeto de que la gerencia financiera considere ciertos recursos para la obtención de los mismos.

INGENIO AZÚCAR BEAÑO, S.A.  
 PROYECTO DE INVERSIÓN 1986-1995

PERIODO	ENERO/95	FEBRERO/95	MARZO/95	ABRIL/95	MAYO/95	JUNIO/95	AGOSTO/95	SEPTIEMBRE/95	OCTUBRE/95	NOVIEMBRE/95	DICIEMBRE/95
INVERSIONES											
PLANTO DE CAÑA											
Conductor de la cana No.1	64,528	64,528	64,528	64,528	64,528	64,528	64,528	64,528	64,528	64,528	64,528
MOLINEO											
2 Bomba inyectora reconstrucción											
3 Bomba agua diluido											
4 Bomba agua caliente											
5 Bomba condensado											
6 Colador bagacillo											
7 Agua caliente											
8 Colador bagacillo											
9 Agua caliente											
10 Agua caliente											
11 Agua caliente											
12 Agua caliente											
13 Agua caliente											
14 Agua caliente											
15 Agua caliente											
16 Agua caliente											
17 Agua caliente											
18 Agua caliente											
19 Agua caliente											
20 Agua caliente											
21 Agua caliente											
22 Agua caliente											
23 Agua caliente											
24 Agua caliente											
25 Agua caliente											
26 Agua caliente											
27 Agua caliente											
28 Agua caliente											
29 Agua caliente											
30 Agua caliente											
31 Agua caliente											
32 Agua caliente											
33 Agua caliente											
34 Agua caliente											
35 Agua caliente											
36 Agua caliente											
37 Agua caliente											
38 Agua caliente											
39 Agua caliente											
40 Agua caliente											
41 Agua caliente											
42 Agua caliente											
43 Agua caliente											
44 Agua caliente											
45 Agua caliente											
46 Agua caliente											
47 Agua caliente											
48 Agua caliente											
49 Agua caliente											
50 Agua caliente											
51 Agua caliente											
52 Agua caliente											
53 Agua caliente											
54 Agua caliente											
55 Agua caliente											
56 Agua caliente											
57 Agua caliente											
58 Agua caliente											
59 Agua caliente											
60 Agua caliente											
61 Agua caliente											
62 Agua caliente											
63 Agua caliente											
64 Agua caliente											
65 Agua caliente											
66 Agua caliente											
67 Agua caliente											
68 Agua caliente											
69 Agua caliente											
70 Agua caliente											
71 Agua caliente											
72 Agua caliente											
73 Agua caliente											
74 Agua caliente											
75 Agua caliente											
76 Agua caliente											
77 Agua caliente											
78 Agua caliente											
79 Agua caliente											
80 Agua caliente											
81 Agua caliente											
82 Agua caliente											
83 Agua caliente											
84 Agua caliente											
85 Agua caliente											
86 Agua caliente											
87 Agua caliente											
88 Agua caliente											
89 Agua caliente											
90 Agua caliente											
91 Agua caliente											
92 Agua caliente											
93 Agua caliente											
94 Agua caliente											
95 Agua caliente											
96 Agua caliente											
97 Agua caliente											
98 Agua caliente											
99 Agua caliente											
100 Agua caliente											



**CUADRO IV****RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE INVERSION:**

Este cuadro complementa de manera sintetizada, la información del rubro de inversiones a ejecutar durante el período presupuestado, asignándole a cada área de campo, Co-generación y taller las diferentes partidas que le corresponde, tomando en cuenta el tipo de cambio a inicio de las operaciones. También incluye el anexo 4-1 del rubro de Co-generación energía el cual es considerado como un proyecto muy importante.

CUADRO No. 4  
 INGENIO "AZUCAR MORENO, S.A."  
 PRESUPUESTO DE INVERSION  
 1,994 /1995

CAMPO		US DOLARES
		5.90
RIEGO	662,500	112,288
PROYECTO ESCUELAS	487,600	82,644
PROYECTO CASAS PATRONALES	598,900	101,508
3 PICK-UPS NUEVOS	238,500	40,424
ALZADORA PAR F-5	291,500	49,407
10 BUSES	318,000	53,898
MOTORES PARA GALERAS	84,800	14,373
COMPUTADORAS	31,800	5,390
	<hr/>	<hr/>
	2,713,600	459,932
INGENIO		
Patio de caña	530,000	89,831
Molinos	1,490,440	252,617
Generación vapor	861,360	145,993
Clarificación	120,840	20,481
Cristalización	1,424,640	241,464
Manejo de azúcar	585,120	99,173
Laboratorio	159,000	26,949
Complementarios	390,080	66,115
	<hr/>	<hr/>
	5,561,480	942,624
COGENERACION	10,706,000	1,814,576
TALLER		
Proyectos nuevos	4,687,032	794,412
ADMINISTRACION	110,000	18,644
TOTAL INVERSIONES 94-95	23,778,112	4,030,188

INGENIO "AZUCAR MORENO"  
 PRESUPUESTO DE COGENERACION ENERGIA  
 PERIODO 1994-1995

PRESUPUESTO DE COGENERACION DE ENERGIA ELECTRICA	PROYECTO	TIPO CAMBIO	PROYECTO
	APROBADO	5.90	INICIAL
	US\$	QUETZALES	US\$
Ingenieria caldera	53,898	318,000	60,000
Sopladores olin	0	0	25,000
Switches trans. turbo	0	0	80,000
Cimentación caldera	35,932	212,000	40,000
Cimentación edificio	26,949	159,000	30,000
Edificio acero calderas	0	0	80,000
Cimentación edificio turbo gener	26,949	159,000	30,000
Cimentación turbo generadores	35,932	212,000	40,000
Edificio acero turbo generadores	107,797	636,000	120,000
Tuberías y válvulas alta presión	44,915	265,000	250,000
Sub-estación el{ctrica	53,898	318,000	750,000
Ingeniería sub-estación	44,915	265,000	50,000
Montaje calderas	134,746	795,000	150,000
Montaje turbo generadores	71,864	424,000	80,000
Torre enfriamiento	0	0	400,000
Caldera	269,492	1,590,000	300,000
Desmantelar caldera	80,847	477,000	90,000
Tuberías caldera	89,831	530,000	100,000
Montaje cladera	89,831	530,000	100,000
Cimentación caldera	35,932	212,000	40,000
Varios	179,661	1,060,000	200,000
Fletes	431,186	2,544,000	480,000
SUMA TOTAL----->	1,814,576	10,706,000	3,495,000



**CUADRO V****PRESUPUESTO DE VENTAS:**

En el capítulo anterior se explicó la razón por la cual no se elabora el presupuesto de ventas en un Ingenio Azucarero, pero para efecto de ilustración de este caso práctico se presenta la forma de como están distribuidas las cuotas para cada clase de azúcar. Este cuadro describe un resumen del total de ventas, excepto para el mercado local las cuotas son establecidas por la Asociación de Azucareros de Guatemala (AZASGUA) y se integra de la siguiente forma:

- 1.- Para el consumo Local 590,000 quintales de azúcar.
- 2.- Para el Mercado Americano 88,184 quintales de azúcar de exportación.
- 3.- Para el Mercado Mundial 1,376,456 quintales.

Se hace referencia que el precio para el mercado local actual es de Q. 102.00 por cada quintal, para el mercado del exterior esta representado en dólares, el cual esta sujeto a cambios de acuerdo a la oferta y demanda del mercado a futuros, y también en quetzales convertido al tipo de cambio al inicio de las operaciones, con el objeto de expresar uniformidad en la información financiera que presentada en su oportunidad y tener claro el contenido del mismo.

Este presupuesto de ventas contiene también la venta de la melaza, derivado del azúcar, tomando como unidad de medida la tonelada métrica y que es vendida por intermedio de una institución llamada "Fomento Lechero Municipal" a través de cuotas asignadas al sector ganadero del país, estableciendo un control para cada ingenio; para el consumo local y para exportación cuando esta sea requerida, por último aparece un rubro de otros ingresos que son contemplados y que de alguna manera llegan a las arcas de la empresa los cuales se presentan eventualmente.

CUADRO No. 5  
INGENIO "AZUCAR MORENO, S.A."  
PRESUPUESTOS DE VENTAS 1994/1995

VENTAS DE AZUCAR	Quintales	Precio de Venta	TOTAL QUETZALES
VENTAS LOCALES	590,000	102.00	60,180,000
VENTA EXTERIOR:	Tipo de cambio	US\$	5.90
			QUETZALES
MERCADO AMERICANO	88,184	20.00	10,405,712
MERCADO MUNDIAL	1,376,456	8.50	69,029,268
TOTAL AZUCAR	1,464,640		79,434,980
VENTAS MELAZA	Ton. M	US\$	QUETZALES
LOCALES	8,201	45.00	2,177,366
EXPORTACION	23,895	40.50	5,709,710
TOTAL MELAZA	32,096		7,887,076
OTROS INGRESOS			800,000
SUMA TOTAL INGRESOS----->			----- 148,302,056 -----

Información en Quintales de acuerdo a cuotas fijadas por la Asociación de Azucareros de Guatemala únicamente para el Mercado Local.

## CUADRO VI

## ESTADO DE RESULTADOS:

Este estado financiero presenta en forma global, las operaciones proyectadas para el período del 1o. de noviembre de 1994 al 31 de octubre de 1995, en cada uno de los cuadros antes mencionados, refleja una utilidad la cual de alguna manera deberá cumplirse en buen porcentaje, de tal manera que se logre el objetivo que se ha trazado.

CUADRO No. 6  
INGENIO AZUCAR MORENO, S.A.  
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS  
DEL 01-11-94 AL 31-10-95

	QUETZALES	Total en qq.	1\$
		2,054,640	POR 5.90
		Q /qq	\$/qq.
	=====	=====	=====
VENTAS DE AZUCAR EN QUETZALES	139,614,980	67.95	11.52
VENTAS DE MELAZA	7,887,076	3.84	0.65
OTROS INGRESOS	800,000	0.39	0.07
TOTAL VENTAS (Ver cuadro No. 5)	148,302,056	72.18	12.23
PRODUCCION DE AZUCAR EN QUINTALES	2,054,640	tipo cambio	5.90
COSTOS:			
CAMPO	32,522,796	15.83	2.68
TRANSPORTE Y TALLER	22,772,808	11.08	1.88
COBRO CAT NETO (-)	(2,781,375)	(1.35)	(0.23)
TOTAL COSTOS CAÑA	52,514,229	25.56	4.33
COMPRA DE CAÑA(163,100 TN. A Q.64	10,438,400	5.08	0.86
FABRICACION	16,897,679	8.22	1.39
GASTOS COMUNES	2,883,776	1.40	0.24
TOTAL GASTOS PRODUCCION	30,219,855	14.70	2
GASTOS DE VENTAS	6,375,725	3.10	0.53
GASTOS DE ADMINIS.CENTRAL	4,203,440	2.05	0.35
DISTRIB.GASTOS ADMON	(770,904)	(0.38)	(0.06)
GASTOS FINANCIEROS	333,000	0.16	0.03
GASTOS DE GERENCIA	1,495,615	0.73	0.12
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	11,636,876	5.66	0.96
TOTAL COSTOS	94,370,960	45.93	4.41
Más 2% imprevistos	96,258,379	46.85	7.94
UTILIDAD DEL PERIODO	52,043,677	25.32	4.29
INVERSIONES			
Campo	2,713,600	1.32	0.22
Fábrica	5,561,480	2.71	0.46
Co-generación	10,706,000		0.00
Transporte y taller	4,687,032	2.28	0.39
Administración	110,000	0.05	0.01
TOTAL INVERSIONES (Ver cuadro 4)	23,778,112	11.57	1.96
TOTAL COSTO E INVERSIONES	120,036,491	58.42	9.90
REMANENTE NETO (Ver cuadro No.5)	28,265,565	13.76	2.33

## CONCLUSIONES

- 1.- La implantación de presupuestos flexibles en toda organización es de vital importancia, más aún en épocas de inflación, donde se refleja un incremento generalizado de los precios, lo que trae como consecuencia la pérdida del poder adquisitivo de la moneda, distorsionando el cálculo económico estimado en los presupuestos.
  
- 2.- La utilización de un sistema de control presupuestal es una herramienta necesaria en un Ingenio Azucarero y para las demás empresas; técnica que en la actualidad requiere de procedimientos alternos en su elaboración como implantación, supervisión y control, contribuyendo a determinar con anticipación hechos futuros de la empresa, con el objeto de que se puedan tomar las medidas adecuadas a través de decisiones correctas.
  
- 3.- La planeación de las operaciones de un Ingenio Azucarero es indispensable principalmente en lo que se refiere a presupuestación, ante los constantes cambios que se están gestando en el contexto económico mundial como es la Globalización Económica; lo que obliga a los funcionarios involucrados en la elaboración de presupuestos, a no descuidar aspectos tan importantes como el mencionado.

4.- En la preparación del presupuesto en un Ingenio Azucarero, el control efectivo de los costos se obtiene a través de informes adecuados y oportunos, de manera que la gerencia se mantenga informada para la toma de decisiones, previéndose una seguridad razonable sobre bases cuidadosamente recopiladas, considerando los diferentes elementos que pueden incluirse en el cálculo de los costos y elaboración de los mismos.

## RECOMENDACIONES

1.- La elaboración de presupuestos en un Ingenio Azucarero es indispensable para efectuar una adecuada planificación, por lo que todas las personas que participan en la elaboración de los mismos, deben tener los conocimientos necesarios en la aplicación de los diversos rubros que serán proyectados.

2.- Es importante incorporar a la organización un departamento de costos, que le permita generar información referente a los precios de mercado sobre los insumos que la misma utiliza; así también ayudará a mantener informado a las personas que participan en la proyección de las operaciones y/o en la elaboración de presupuestos.

3.- En la elaboración de presupuestos es recomendable evaluar la inflación como un fenómeno económico, que financieramente afecta en la preparación de los mismos, y requiere el establecimiento de medidas estratégicas en los diferentes niveles y aspectos que minimicen los efectos durante la planeación y ejecución.



4.- Se recomienda darle periódicamente seguimiento al control presupuestal, de tal manera que los ejecutivos de la empresa se mantengan informados de lo que esta aconteciendo, sobre la ejecución del presupuesto y que en determinado momento puedan controlarse las desviaciones de las cantidades proyectadas.

5.- El papel que juega el Contador Público y Auditor Guatemalteco como asesor financiero, permite ser participe en el proceso de elaboración presupuestaria, por lo que es necesario que posea una educación continuada y mantenga una actualización de los diversos cambios que se dan en el contexto económico, financiero y contable del país

## BIBLIOGRAFIA

- Colegio de Profesionales de las Ciencias Económicas. Revista Enfoques Económicos No. 3 Nueva Epoca-Apertura y Globalización
- Glen A. Welsch Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A México 1987
- Hornngren Charles T. Contabilidad Administrativa Quinta edición, Impreso en México D.F. en litografía Ingramex, S.A.
- Instituto Guatemalteco de contadores Públicos y Auditores. Revista No. 83 Publicada en el Mes de Septiembre de 1992 Algunas Reflexiones a cerca de la Globalización-Económica. Ciudad Guatemala.

Moreno, Perdomo

Planeación Financiera, para  
épocas normal y de  
inflación, editorial Ecasa,  
3a. edición, México, 1990.

Raustentrauch y Viller

Presupuestos en el  
control de las empresa  
industriales Editorial  
Fondo de Cultura  
Económica

Riggss Henry

Contabilidad.  
Litografía Rinol,S.A ,  
México D.F. impreso en-  
México 593 Páginas

Rodríguez Leonardo

C o n t a b i l i d a d  
Administrativa Impreso en  
Estados Unidos Año 1983.

Rodríguez Raymundo

Apuntes de Presupuestos  
Facultad de ciencias  
Económicas 8o. Semestre  
Escuela de Auditoría  
Colección de Textos