

**Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Departamento de Ciencias Contables**

**Trabajo de Diploma**



**TÍTULO**

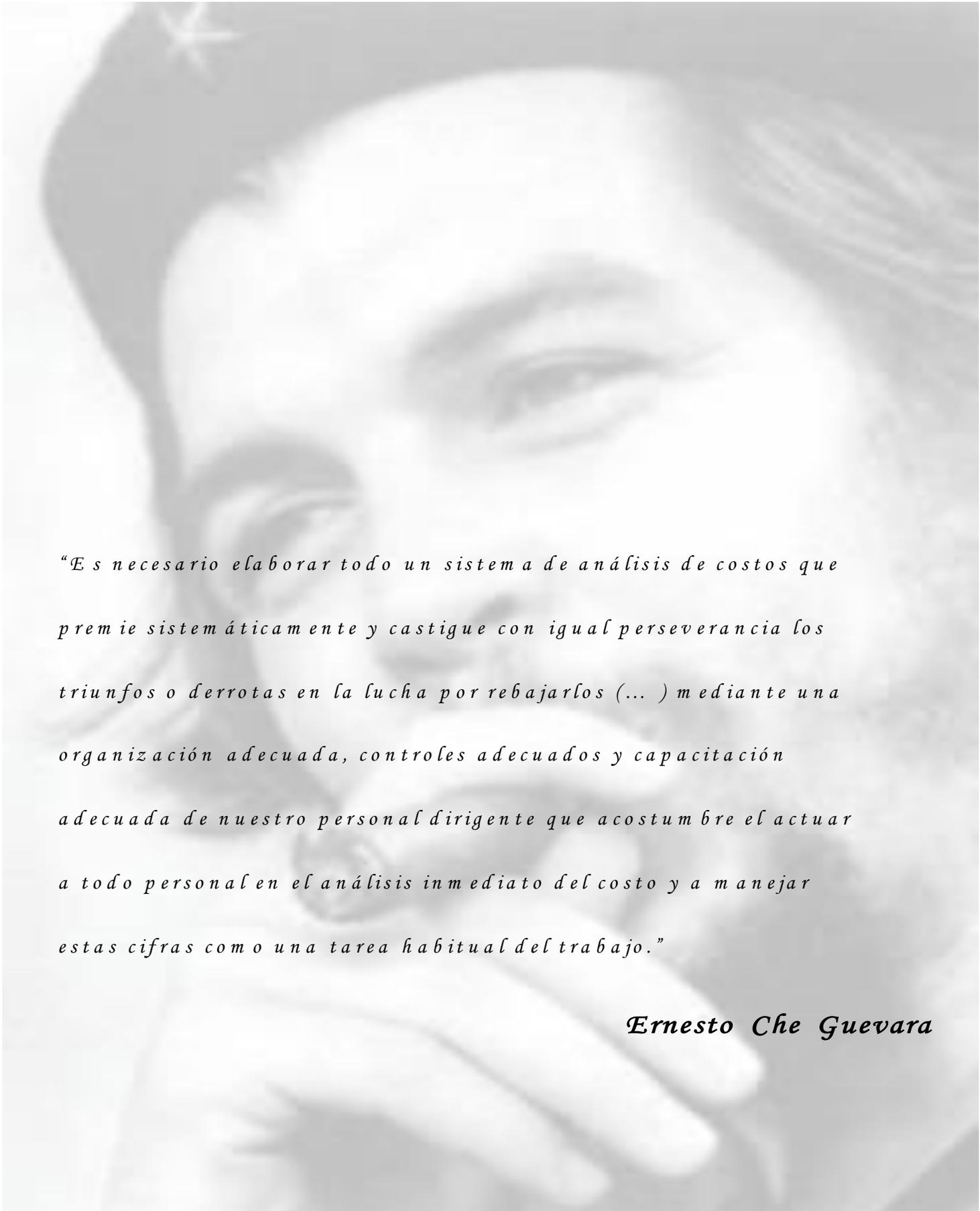
**“Aplicación de un Procedimiento para la Determinación de las Desviaciones de los Índices de Costo Presupuestados en la Unidad Club Cienfuegos”, Pertenciente a Palmares Cienfuegos S.A.**

**Autor: Aymara Castro Pérez**

**Tutor: M Sc. Yolanda Cepero Díaz.**

**Curso 2012 - 2013**

*Pensamiento*

A large, faded, black and white portrait of Ernesto Che Guevara serves as the background for the page. He is shown from the chest up, looking slightly to the right, with his hand near his chin.

*"Es necesario elaborar todo un sistema de análisis de costos que premie sistemáticamente y castigue con igual perseverancia los triunfos o derrotas en la lucha por rebajarlos (... ) mediante una organización adecuada, controles adecuados y capacitación adecuada de nuestro personal dirigente que acostumbre el actuar a todo personal en el análisis inmediato del costo y a manejar estas cifras como una tarea habitual del trabajo."*

***Ernesto Che Guevara***

*Dedicatoria*

*A mi madre, y mis hijos por ser los impulsores de mis acciones, la  
inspiración e ilusión de mi vida.*

*Agradecimientos*

*A mi Esposo ya que sin su apoyo no hubiera podido llegar al fin ...*

*A mi tutora por su paciencia, dedicación y optimismo ...*

*A mis compañeros de trabajo en especial a Enrique Jiménez y*

*Elizabeth por su apoyo incondicional ...*

*En fin a todos los que pusieron su granito de arena*

*Muchas Gracias*

*R e s u m e n*

## **Resumen**

El presente trabajo titulado "Aplicación de un procedimiento para la determinación de las desviaciones de los índices de costo presupuestados en la Unidad Club Cienfuegos" perteneciente a la empresa Palmares Cienfuegos, se desarrolló centrando su análisis en los resultados del año 2013, por la necesidad de ampliar lo ya conocido sobre los costos de la mercancía vendida y sus correspondientes índices. Debido a que la empresa se encuentra inmersa en el proceso de implementación de los lineamientos de IVI Congreso del Partido enfocada hacia la satisfacción del cliente, la excelencia en la calidad y la eficiencia financiera.

Tiene como objetivo aplicar un procedimiento para la determinación de las desviaciones de los índices de costo presupuestados en el Club Cienfuegos, para ser utilizada como herramienta de control por la dirección de la empresa.

Para lograr el objetivo se aplicaron diferentes técnicas y métodos de investigación como son: Métodos de análisis y síntesis, métodos de inducción y deducción, tránsito de lo abstracto a lo concreto, observación, estudio de la documentación y métodos matemáticos.

Como resultado del trabajo se elaboró una propuesta de procedimiento para el cálculo de las desviaciones en los índices de costo presupuestados, lo cual facilitará los análisis que se realicen en la empresa para la optimización de los costos.

## **Abstract**

The present research entitled "Determination of the deviations of the budgeted cost ratios in the UEB of Palmares Enterprise Cienfuegos", it was developed focusing its analysis in the results at the end of 2011, according to the necessity to expand what is already known about the cost of the merchandise already sold and their corresponding indexes. Due to the fact that the enterprise is immersed in the implementation of the guidelines of the 6<sup>th</sup> Congress of the Cuban Communist Party focused on the client's satisfaction, quality excellence and the financing efficiency.

Its main objective is to execute the proposal of a determination and analysis of the deviations of the budgeted cost ratios mechanism, to be used as a control tool by the administrative direction of the enterprise.

To get the objective different investigation techniques and methods were applied and listed hereafter: analysis and synthesis method, induction and deduction method, from abstract to concrete method, observation, documentation study and mathematic methods.

As a result from this research it was obtained a proposal for the calculation procedure of the fluctuations of the budgeted cost ratios, which will make feasible the analyses made at the enterprise for the cost optimization.

# *Índice*

Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>6</b>
1.1 Generalidades .....	6
1.1.1 Conceptos y generalidades de la contabilidad .....	6
1.2 Contabilidad de Costos. Conceptos .....	8
1.2.1 Conceptos y clasificaciones de los costos y gastos .....	11
1.3 Surgimiento y desarrollo de los costos estándar .....	17
1.3.1 Definiciones de costo estándar .....	18
1.4 Objetivos de los Costos .....	19
1.5 Análisis del costo para la toma de decisiones .....	20
<b>CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA EXTRAHOTELERA PALMARES CIENFUEGOS .....</b>	<b>27</b>
2.1 Caracterización General de la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos .....	27
2.1.1 El Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares tiene como objeto social: .....	28
2.1.2 Declaración de Misión y Visión .....	29
2.2 Estructura de la Empresa .....	30
2.2.1 Principales características de las Unidades de Palmares Cienfuegos .....	31
2.3 Caracterización del Club Cienfuegos. ....	35
2.3.1 Declaración de Misión y Visión del Club. ....	36
2.4 Caracterización del proceso de análisis de los costos. ....	36
<b>CAPÍTULO III. APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS DESVIACIONES DE LOS ÍNDICES DE COSTOS PRESUPUESTADOS .....</b>	<b>40</b>
3.1 Diseño y aplicación del procedimiento para la determinación de las desviaciones de los índices de costo presupuestados en la Unidad Club Cienfuegos .....	40
Conclusiones: .....	52
Recomendaciones: .....	53
Bibliografía .....	54
Anexos .....	56

# *Introducción*

## Introducción

La importancia de tener un buen sistema de control para el análisis del costo en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

Para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión de la organización, el análisis del costo debe estar presente en cualquier actividad que se desarrolle, como un sistema abarcador que incluye todas las esferas y procesos, con especial énfasis además, en la participación de la alta dirección y el personal que actúa en todos los niveles, proporcionando así una garantía razonable para la consecución de los objetivos.

El Grupo Empresarial Palmares, no queda ajeno a este propósito y orienta sus esfuerzos hacia la mejora continua del análisis del costo como parte del proceso administrativo y de su gestión, de manera que la haga capaz de detectar a tiempo cualquier desviación y adoptar las medidas para lograr los resultados esperados.

En el contexto Internacional y nacional los sistemas de costos constituyen una herramienta de trabajo que posibilita el control y análisis de las producciones existentes, ésta forma viabiliza el aprovechamiento en profundidad de los recursos disponibles por la entidad aumentando la productividad y a la vez la producción de bienes de consumo y servicios.

Para que una empresa cuente con una dirección eficiente, es imprescindible garantizar un control preciso de los recursos con que cuenta la entidad, un registro adecuado de los hechos económicos que permitan conocer lo que cuesta producir como renglón y analizar periódicamente los resultados obtenidos para determinar los factores que están incidiendo en los mismos a fin de tomar las decisiones que correspondan.

Los costos y el análisis de sus índices son una herramienta de trabajo, que permite controlar y analizar, para ir al aprovechamiento total de los recursos aumentando la productividad y con ello la producción de bienes de consumo y servicios, con el fin de satisfacer las necesidades crecientes de la sociedad.

Los costos constituyen por consiguiente una fuente muy importante, ya que son una herramienta de la gerencia en las grandes, medianas y pequeñas empresas, en

cuanto se refiere a la toma de decisiones.

Por ello es tan importante la obtención del máximo de producción o servicios, con el mínimo indispensable de gastos, para garantizar así el gradual incremento de las ganancias o utilidades.

Para la formación de precios los costos constituyen un elemento esencial, por lo que su adecuada fundamentación resulta una premisa indispensable. Para su correcta formación se requiere una contabilidad que refleje con veracidad los costos, así como un adecuado sistema de registro y cálculo de los costos unitarios.

Este tema siempre ha sido de primordial importancia, pero con la introducción del costo unitario entre los indicadores de la estimulación se ha convertido en un tema vital.

El costo tiene que ser por tanto, un medidor del aprovechamiento de los recursos materiales, laborales y financieros en el proceso de producción, reflejando el efecto de las desviaciones respecto a lo previsto y permitiendo asegurar la correcta planificación de los recursos materiales y humanos.

En la actualidad, la situación económica cada día se vuelve más competitiva, a los empresarios no sólo les interesa medir, controlar y asignar eficaz y eficientemente los costos, sino que pasa a tener una importancia fundamental su reducción, sin descuidar por supuesto la calidad del producto.

Lograr la excelencia empresarial en las condiciones actuales, exigen a nuestras empresas utilizar las herramientas necesarias para enfrentar con éxito la inestabilidad de un entorno cada vez más turbulento, conociendo a fondo y con precisión sus metas y objetivos organizacionales en todos sus aspectos. Para lograr una meta ya establecida, se pueden tomar diversos caminos: algunos de ellos largos y complicados, y otros cortos y más útiles así como también prácticos; y que terminando resultados tan eficientes como los primeros.

Una de las directrices mayores de una moderna dirección, es el de estar constantemente informado y al día en los métodos de gestión, con el fin de implementar el instrumento más adecuado a las exigencias de la empresa.

#### **Situación problemática:**

La Unidad objeto de análisis es turística, cuyo principal objetivo es prestar servicios al turismo extranjero, no exento de hacerlo también con otros sectores. Presta servicios de gastronomía en sus distintas facetas de restauración, alta cocina, mesas buffet, comidas ligeras, cabaret o centros nocturnos, etc., en servicios de

comestibles, bebidas, cervezas, cigarrillos, aguas, refrescos y altas, confituras y helados; pero además en servicios recreativos y otros.

En la actividad gastronómica, de relevante importancia y volumen dentro de los ingresos de la empresa, se hace difícil tener completa seguridad de que los productos que se ofrecen logren generar el índice de costo propuesto. Esto se debe a los incrementos en los precios de venta con bastante frecuencia de proveedores en un mercado muy volátil que incrementa o cambia de hoy para mañana (sin que se pueda variar tan frecuentemente los precios de venta; pues se comercializa el producto y la instalación debido a las características peculiares del comercio minorista) y donde el presupuesto, incluyendo por supuesto el de costos, se confecciona con bastante anticipación y los contratos con los proveedores no fijan detalladamente importantes aspectos de la negociación, en casos de ventas masivas o políticas de carencias de productos claves en el mercado para la oferta o la tendencia de las direcciones de vender a toda costa violando principios elementales de calidad, precios y utilidades. Es por ello que se hace más necesario, imprescindible, un control sistemático y inucioso de esta problemática.

#### **Problema de Investigación:**

Como contribuir a la uniformidad de la información de costo gastronómicos en el Club Cienfuegos para la toma de decisiones.

#### **Objetivo General:**

Aplicar un procedimiento para la determinación de las desviaciones de los índices de costo presupuestados de la mercancía en la Unidad Club Cienfuegos.

Para ello se trazaron los siguientes objetivos específicos:

1. Caracterizar el proceso de análisis de los costos por áreas.
2. Diseñar el procedimiento para determinar las desviaciones de los índices.
3. Aplicar procedimiento.

#### **Hipótesis:**

Con la aplicación del procedimiento para la determinación de las desviaciones de costo presupuestados, se logrará brindar una información uniforme para una adecuada toma de decisiones en el Club Cienfuegos.

**Implicaciones prácticas:** Con la realización de esta investigación se dota a la entidad Club Cienfuegos de una herramienta práctica para la evaluación, implantación, ejecución

y control de un sistema de costo que garantice la eficiencia de la empresa y que logre enfrentar los retos de la comercialización.

### **Métodos y técnicas utilizadas en el proceso de investigación:**

De los métodos teóricos.

- Métodos de análisis y síntesis.
- Métodos de inducción y deducción.
- Tránsito de lo abstracto a lo concreto.

De los métodos empíricos de investigación.

- Observación.
- Estudio de documentación.

De los métodos Matemáticos.

- Hojas de cálculo EXCEL.

**Variables dependientes:** Costo de la mercancía vendida presupuestado y costo de la mercancía vendida real.

**Variable independiente:** Procedimiento para el cálculo de las desviaciones de los índices.

### **Preguntas de Investigación**

- ¿Qué elementos intervienen en las desviaciones de los índices de costopresupuestados?
- ¿Qué importancia tiene conocer las desviaciones de los índices de costopresupuestados para la dirección de la empresa?

Para dar cumplimiento a los objetivos expresados anteriormente, el documento cuenta con tres capítulos; en el primero se realiza un resumen sobre la revisión bibliográfica realizada en el tema de los costos, así como de los criterios de evaluación y selección que se trabajan en el mundo y en Cuba.

En el segundo capítulo se realiza una caracterización y un diagnóstico general de la empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos.

El tercer y último apartado está dirigido a la análisis de las desviaciones de los índices de costopresupuestado, demostrándose la sostenibilidad del proyecto, además de incorporarse la identificación y medición de las implicaciones de estas desviaciones, objeto de estudio en esta investigación.

Arribándose a conclusiones y recomendaciones de gran interés e importancia para la entidad objeto de estudio.



"Aplicación de un procedimiento para la determinación de las desviaciones de los índices de costo presupuestados en la Unidad Club Cienfuegos"

# *Capítulo 1*

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 1.1 Generalidades

Para nadie es un secreto la exigencia que plantea una economía globalizada, mercados altamente competitivos y un entorno variable donde la velocidad de cambios sobrepasa en muchos la capacidad de respuesta. Vale la pena considerar algunas posibilidades que siempre han estado pero ahora han cobrado gran relevancia.

La información que se obtenga acerca de los costos y los gastos en que se incurren para realizar cualquier actividad son de gran importancia para la toma de decisiones de una manera rápida y eficaz, esto hace que en la actualidad la contabilidad de costos tome gran relevancia.

Amat y Pitar Soldevida (2000) plantean que la fase inicial en el estudio de cualquier nuevo campo o tema implica la familiarización con sus conceptos y terminologías. Este proceso de familiarización provee los fundamentos básicos sobre los que se puede establecer la comprensión de los procedimientos, resultados y aplicaciones que encontrará en sus estudios.

En este capítulo se definen los conceptos y generalidades de la contabilidad y los costos así como su clasificación, utilizando el método de análisis de documentos, inducción, deducción y síntesis, se recoge de forma resumida el criterio de diversos autores, lo que permite el ordenamiento de las ideas básicas sobre el tema que se investiga.

#### 1.1.1 Conceptos y generalidades de la contabilidad

La historia no precisa una fecha exacta del surgimiento de la contabilidad, simplemente se da una aproximación y evidencia que esta tiene sus orígenes en la aparición del comercio.

En la organización empresarial y social, donde al aumentar las transacciones comerciales la incapacidad de la memoria humana para registrarlas, hizo que surgiera una metodología para plasmar dichas actividades. (Giovanny E. Gómez, n.d.)

La contabilidad como ciencia para sus estudios se dividió en tres ramas, contabilidad de gestión, Contabilidad de Costos y Contabilidad Financiera.

Los antecedentes de la contabilidad de gestión en el ámbito universal, permiten comprender la necesidad del surgimiento de los nuevos sistemas de costos. La contabilidad de costos aparece como ciencia a comienzos del siglo XIX, por la necesidad de responder a los efectos de la Revolución Industrial, especialmente para aquellos derivados de la internalización de las operaciones en las fábricas y por la configuración de una nueva mano de obra que ahora pasa a tener categoría fija. Algunos de los aspectos más relevantes que demuestran la

necesidad del cálculo y control de los costos desde el siglo XVIII hasta la actualidad.

A partir de 1950, se ve claramente la necesidad de articular una contabilidad de gestión apta para la toma de decisiones que se convirtió en uno de los principales centros de atención de muchos investigadores y profesionales relacionados con la contabilidad de costos. Por otra parte, como fruto de las nuevas corrientes investigadoras, durante los cuarenta y cinco años siguientes, aparecen una serie de trabajos que empezaron a conformar la contabilidad de gestión. Horngren (1995) y Peters (1999).

Cuevas V. C. (2001) La Contabilidad de Gestión ha cobrado gran auge en los últimos tiempos, es un sistema de información que suministra a través del proceso contable, información económica para la gestión, de ahí su relación con la contabilidad financiera y la contabilidad de costos. Es un instrumento eficaz e indispensable para que la gestión se lleve a cabo con éxito. Ajusta procedimientos para reflejar la influencia de la gestión y permite la adopción de decisiones para ser más competitivos.

En cuanto a la Contabilidad Financiera el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMPC) (2006) plantea que es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

Por último y a su vez objeto de la búsqueda se encontró la Contabilidad de Costo con un origen que hace más de siete siglos. Teniendo su mayor desarrollo entre 1890 y 1915, en este lapso se diseñó la estructura básica de la Contabilidad de Costos y se integraron los registros de los costos a las cuentas generales en países como Inglaterra y Estados Unidos de América aportando conceptos tales como: establecimiento de procedimientos de distribución de costos indirectos de fabricación, adaptación de los informes y registros para los usuarios internos y externos, valuación de los inventarios y estimación de costos de materiales y mano de obra.

Algunos autores afirman que la Contabilidad de Costos se inició en las fábricas florentinas de textiles a finales del siglo XII, mientras que otros ubican su nacimiento en el siglo XIV durante el desarrollo del comercio inglés e italiano. Uno de los investigadores que ha estudiado el origen de la Contabilidad de Costos establece que su establecimiento surgió en Inglaterra, durante el reinado de Enrique VII (1485-1509) a consecuencia de restricciones impuestas a

los fabricantes de algodón lo que obligó a éstos a organizarse en comunidades industriales de manera que los vendedores se vieron en la necesidad de conocer con mayor exactitud el costo de los productos para rendir cuentas a sus mandantes (Valenzuela Barros, Juan diciembre 2006)

La Contabilidad es tan antigua como la misma humanidad civilizada. Por ejemplo, en papiros encontrados en algunas de las tumbas de los faraones egipcios, se hace referencia a registros de la mano de obra utilizada durante la construcción de las grandes pirámides con el fin de determinar quienes habían trabajado en las tumbas y eliminarlos posteriormente, para tratar de conservar a través del tiempo los tesoros de una civilización que en su época fue una de las más poderosas de la tierra, lo mismo se hacía durante el imperio romano, las naves que viajaban a distintos lugares llevaban un escribiente cuya misión era la de registrar en grandes libros todas las transacciones comerciales que se realizaban durante esas correrías; antiquísimos documentos de los indios Incas de Perú, revelan la existencia de libros especiales dedicados a registrar el nacimiento de cada niño dentro del imperio, la asignación de su futuro empleo en la comunidad. Existen muchos relatos históricos en los cuales se observa la aparición de los primeros rudimentos contables, que sería la gote de enumerar, sin embargo, puede decirse que fueron los mercaderes italianos del siglo XIII quienes emplearon por primera vez el principio de la partida doble que se aplica en la actualidad en los diferentes sistemas de contabilidad.

En ese entonces los mercaderes hacían hincapié en el hecho de que en cada transacción comercial se presentaba una dualidad; si algo se entregaba, algo recibía a cambio, y viceversa.

En el año de 1494, el monje italiano Lucas Pacioli publicó su libro titulado Suma Aritmética, con un capítulo dedicado a la Teneduría de libros. Es esta la primera publicación de que se tenga noticia en la historia de la humanidad, en relación con el principio contable de la partida doble.

A finales del siglo XIX surgió el desarrollo de grandes firmas de comercialización que tenían líneas de múltiples productos de consumo y estas necesitaban un procedimiento para medir su eficiencia interna.

### **1.2 Contabilidad de Costos. Conceptos**

La contabilidad de costos ha sido asociada por la larga tiempo a las actividades industriales.

Sin embargo, los procedimientos y análisis de la contabilidad de costos se aplican cada vez

más a numerosas actividades no industriales, tales como la agricultura, el comercio al por mayor y al detalle, la banca, el transporte, la educación, etc. como una necesidad derivada del planeamiento de las actividades futuras.

La Contabilidad de los Costos es una parte especializada de la Contabilidad General de la organización. La manipulación de los costos de producción para la determinación del costo unitario de los productos es lo suficientemente fuerte para justificar un subsistema dentro del sistema contable general, encargado de todos los detalles referentes a los costos de producción.

Cualquier empresa para llevar a cabo su actividad ha de consumir materias primas, electricidad, mano de obra, utilizar determinadas máquinas e instalaciones. Paulatinamente, mediante la realización de diversas actividades, todos estos factores que han intervenido en el proceso productivo se han ido cambiando hasta lograr los productos o servicios deseados. Más tarde, estos productos o servicios se introducen en el mercado a través de su venta, en síntesis la contabilidad de costos es la encargada de recopilar, clasificar y registrar todos los costos incurridos en la transformación de bienes, prestación de servicios, etc.

El autor Neuner define la Contabilidad de costo como: "Una fase ampliada de la contabilidad general de una entidad industrial o mercantil, que proporciona rápidamente a la gerencia los datos relacionados con los costos de producir o vender cada artículo o de suministrar un servicio particular".

La contabilidad de costos se relaciona con la información de costos para uso interno de la gerencia y ayuda de manera considerable a la gerencia en la formulación de objetivos y programas de operación en la comparación del desempeño real con el esperado y en la presentación de informes.

La Contabilidad de costos es aquella que permite la identificación, recolección y análisis de información, principalmente con propósitos internos. Uno de los objetivos claves de esta parte de la contabilidad es respaldar las decisiones gerenciales con vistas al futuro incluye información de costos, de niveles de producción, inventarios y rezagos, y otros aspectos vitales del negocio (Fronti de García, Luisa, 2005)

La contabilidad de costos se define como: "ciencia de registrar y presentar las operaciones mercantiles relativas a la producción de mercancías y servicios, por medio de las cuales los registros se convierten posteriormente en un método de medida y en un control de operaciones. (Ramírez P, 2010)

Según Charles THorngren La Contabilidad de Costo para fines de dirección constituye la fase más dinámica de todo el campo de la contabilidad porque está entrelazada con la propia administración. Esta es una función de servicio cuyo principal propósito es ayudar a la administración a planear y controlar las operaciones.

Es definida como una fase amplia de la Contabilidad General de una entidad industrial o mercantil por (Neuner John J.M, 1975), que proporciona rápidamente a la gerencia los datos relacionados con los costos de producir o vender cada artículo de un servicio particular.

Según (Mallo Rodríguez, C 1991) La Contabilidad de Costos es una parte de la Contabilidad que tiene por objeto la captación, medición, registro, valoración y control de la circulación interna de los valores de la empresa, a los efectos de suministrar información para la toma de decisiones sobre la producción, formación interna de precios de costos y sobre la política de precios de venta y análisis de los resultados, mediante el contraste con la información que revela el mercado de factores y productos sobre la base de las leyes técnicas, económicas y sociales que rigen el comportamiento de los fenómenos empresariales.

Se encuentran incluidos en el campo de la Contabilidad de Costos: el diseño y la operación de sistemas y procedimientos de costos; la determinación de costos por departamentos, funciones, responsabilidades, actividades, productos, territorios, períodos y otras unidades; asimismo, los costos futuros previstos o estimados y los costos estándar deseados, así como también los costos históricos; la comparación de los costos de diferentes períodos; de los costos reales con los costos estimados, presupuestados o estándar, y de los costos alternativos.

A respecto (Marx C, 1973) se planteó que el precio de costo de la mercancía no es, ni mucho menos, una rúbrica exclusiva de la contabilidad capitalista, la sustantivación de esta parte del valor se impone prácticamente en todo proceso de producción efectiva de mercancías, pues el proceso de circulación se encarga de hacer revertir constantemente la forma mercancía que representa a esa parte del valor a la forma de capital productivo por donde el precio de costo de la mercancía tiene que rescatar constantemente los elementos de producción consumidos para producirla.

El objetivo básico de un Sistema de Contabilidad de Costos es el control de las operaciones, de los gastos y la información amplia y oportuna cuyo fin primordial es la determinación de los costos unitarios de fabricar varios productos, suministrar un servicio o distribuir

determinados artículos.

Diferentes elementos subjetivos son: la fijación de los precios de venta, normas políticas de operación o explotación, valuación de artículos terminados y/o en proceso, determinación del costo de producción, del vendido, de decisión sobre comprar, fabricar, eliminar productos, procesar tradicionalmente, entre otros indicativos para la planeación y control presupuestales, así como de utilidades.

La gerencia usa esta información básica como guía en las decisiones que tiene que adoptar para mantener o aumentar las utilidades de la empresa. Tal política comprende la ponderación de la eficiencia productiva, computar los puntos críticos de equilibrio en que se determinan las pérdidas y empiezan las ganancias y establecer las políticas de ventas.

Entre las funciones fundamentales de la contabilidad de costo está planear, controlar y tomar decisiones.

### **1.2.1 Conceptos y clasificaciones de los costos y gastos**

Algunos autores, consideran como Costos la cantidad desembolsada para comprar o producir un bien.

Polimeni, R. (1990) se refiere al Costo como el valor sacrificado para obtener bienes o servicios. El sacrificio hecho se mide mediante la reducción de activos o el aumento de pasivos en el momento de la adquisición se incurre en el costo para obtener beneficios presentes o futuros.

Los costos están asociados con todo tipo de organización: comercial, pública, de servicios, mayorista e industrial. Así, pues, se consideran los costos característicos de una variedad de organizaciones: manufacturera, comercial y de servicios.

Una definición muy acertada de costo es la de Pedersen (1958): "Costo es el consumo valorado en dinero de bienes y servicios para la producción que constituye el objetivo de la empresa".

Muchos autores han escrito sobre la clasificación y elementos del Costo como Polimeni, Cuevas, Douglas, Becker M ortoy Hongreen. En esta investigación se referirá a lo escrito por Horngren.

Horngren, Ch. (1991) asume el costo como los recursos sacrificados o perdidos para alcanzar un objetivo específico, los costos se miden en la forma contable convencional, con unidades monetarias que se tienen que pagar por los bienes y servicios. La acumulación de costos es la recopilación de la información de estos en una forma organizada mediante un

sistema de contabilidad que acumulan por lo menos los costos reales. Este sistema tiene como objetivo la ayuda en la toma de decisiones.

El cálculo del costo es importante en la planificación de productos, de procesos de producción y de servicios, la dirección, el control de la empresa y para la determinación de los precios, ya que todo negocio, consiste básicamente en satisfacer necesidades y deseos del cliente vendiéndole un producto o servicio por un precio más alto de lo que cuesta, garantizando cubrir sus costos y obtener una utilidad.

Por lo que el análisis de los costos empresariales es sumamente importante, principalmente desde el punto de vista práctico, puesto que su desconocimiento puede acarrear riesgos para la empresa, e incluso, como ha sucedido en muchos casos, llevarla a su desaparición.

Conocer los costos de la empresa es un elemento clave de la correcta gestión empresarial, para que den los frutos esperados. Por otra parte, no existen decisiones empresariales que de alguna forma influyan en los costos de una empresa. Es por eso imperativo que las decisiones a tomar se tengan la suficiente certeza para garantizar que el funcionamiento de la empresa cuente con la calidad esperada por las partes interesadas (clientes, proveedores, trabajadores, sociedad), lo cual favorece su desenvolvimiento.

Para evitar que la eficacia de estas decisiones no dependa únicamente de la buena suerte, sino más bien, sea el resultado de un análisis de las posibles consecuencias, cada decisión debe ser respaldada por tres importantes aspectos:

- Conocer cuáles son las consecuencias técnicas de la decisión.
- Evaluar las incidencias en los costos de la empresa.
- Calcular el impacto en el mercado que atiende la empresa.

Como se ve, el cálculo de costo es uno de los instrumentos más importantes para la toma de decisiones y se puede decir que no basta con tener conocimientos técnicos adecuados, sino que es necesario considerar la incidencia de cualquier decisión en estos aspectos y las posibles o eventuales consecuencias que pueda generar.

Costo es el valor de lo que sale, medido en términos monetarios, potencialmente en vías de ser incurridos, para alcanzar un objetivo específico. De manera, que si se adquieren materias primas, se pagan mano de obra, se reparan maquinarias con el fin de fabricar, vender o prestar algún servicio; los importes gastados se denominan **costos**. También se dice que los costos: representan una porción del precio de adquisición de artículos, propiedades o

servicios, que ha sido diferido o que todavía no se ha aplicado a la realización de ingresos (activos fijos e inventarios).

Además podemos mencionar cómo definen el costo varios especialistas en la materia:

Por su parte Charles T. Horngren define el costo como recursos sacrificados o dados a cambio para alcanzar un objetivo dado. (Horngren, Charles T., 1994, p.13)

Adolph Matzy Milton Ursy en su libro Contabilidad de Costos plantean que el costo de producción incluye material directo, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación en que se han incurrido para producir un bien o prestar un servicio. (Mitton F. Ustry, Hammer., 2006, p.7)

También (Geoffery Whittington) expresó que "el costo es un término utilizado para medir los esfuerzos asociados con la fabricación o prestación de un servicio. Representa el valor monetario del material, la mano de obra directa y los gastos generales empleados". (Whittington, Geoffery 2004)

Se pueden definir los costos como las partidas o conceptos consumidos por la producción de un bien o la prestación de un servicio. Son activables hasta el período de su venta, en el que se transforman en un resultado negativo, que comparado con el ingreso que genera la venta, determina la utilidad bruta. Nada mejor para comenzar la estructura del marco conceptual, que introduciendo el término más importante - costo - que constituye la base para el costo de productos, la evaluación del desempeño y la toma de decisiones gerenciales. (Neuner, Jhon J.W., 1973.- -p457)

El costo se define como el valor sacrificado para adquirir bienes o servicios mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios. El costo es un término utilizado para medir los esfuerzos asociados con la fabricación o prestación de un servicio. Representa el valor monetario del material, la mano de obra directa y los gastos generales empleados. (Rosana, J. M., 1994)

La clasificación de los costos y gastos no es más que la agrupación de todos los costos en varias categorías con el fin de satisfacer las necesidades de la gerencia.

### La Contabilidad para la Dirección

La información que brinda la Contabilidad de Costo y la Contabilidad Previsiones cubren las necesidades internas de la empresa. Estos dos campos contables pueden considerarse dentro de la contabilidad para la dirección; sin embargo, la contabilidad para la dirección abarca más que eso.

Por contabilidad para la dirección podría entenderse la utilización de la información contable con fines directivos. Los estados financieros que informan sobre los resultados de la situación financiera de la empresa pueden ser objeto de análisis e interpretación mediante la utilización de diversas técnicas (razones o índices financieros) permitiendo formar una opinión sobre la rentabilidad y la estructura económica y financiera de la empresa. La Auditoría suele dar lugar también a recomendaciones a la dirección sobre los puntos débiles del sistema y la forma de corregirlos.

En resumen, la contabilidad para la dirección, más que una rama de la contabilidad de la empresa, representa una nueva concepción de la misma, que la contempla bajo la perspectiva de que la información contable ha de servir, sobre todo, para proporcionar información relevante a la dirección de la entidad

La Contabilidad de Costos clasifica a los costos de distintas maneras en dependencia con el fin que se persigue con su estudio:

**En cuanto a su relación con el resultado de la actividad:**

- Costo total: Es el valor que se determina multiplicando el costo unitario de cada artículo por el uso total estimado para el período.
- Costo unitario: Es el valor de cada uno de los artículos por independiente.

**En cuanto a los elementos que lo forman:**

- Costo de producción o industrial: Incluye el costo de los materiales, mano de obra y otros costos de fabricación; es utilizado normalmente como criterio de valoración de las existencias. Cuando el producto se vende, el costo de producción se descarga en el costo de los artículos vendidos.
- Costo de distribución: Es el costo relativo a la comercialización y entrega de los productos a los clientes.
- Costo de empresa: Es el costo total del período que se obtiene por agregación de los costos de producción y distribución.

**En cuanto a su participación en el proceso productivo:**

- Costos primos: Son los que se pueden asociar directamente con la producción, serían los materiales directos y la mano de obra directa.

- **Costos de conversión:** Son los costos los cuales se transforma la materia prima directa, están compuestos por la mano de obra directa y los costos indirectos a la producción del producto.

**En cuanto a su forma de participación en el proceso:**

- **Costos Directos:** Son los gastos necesarios para la fabricación de un producto o prestación de un servicio que se considera costo directo y pueden ser: Consumo material, Salarios directos, Energía, Dietas.
- **Costos Indirectos:** Todos los gastos de una fábrica con excepción de los materiales y mano de obra (salarios) y servicios directos mencionados anteriormente, son considerados como costos indirectos, como son salarios del personal auxiliar, gastos de almacenaje de materia primas, serenos, electricidad, depreciación, amortización de equipos, materiales auxiliares de limpiezas, servicios de mantenimiento, etc.

**En cuanto a su relación a los períodos de contabilidad:**

- **Costos corrientes:** Aquellos en que se incurre durante el ciclo de producción al cual se asignan.
- **Costos previstos:** Incorporan los cargos a los costos con anticipación en el momento en que se hace el efectivo el pago.
- **En cuanto al nivel de actividad:**
- **Costo fijo:** Es aquel en el cual el costo fijo total permanece constante, independientemente de que varíe el nivel de actividad de la empresa, mientras que el costo fijo por unidad varía con la producción, es decir, el costo fijo por unidad se reduce a medida que se incrementa la actividad, al repartir los costos fijos entre un mayor número de unidades.
- **Costo variable:** Son aquellos que varían al variar el volumen de producción. El costo variable total se mueve en la misma dirección del nivel de producción. El costo de la materia prima y el costo de la mano de obra son los elementos más importantes del costo variable.
- **Costo mixto:** Es aquel que contiene características tanto de costo fijo como variable, los que son también: semivariables y escalonados.

**En cuanto a su momento de cálculo:**

- **Costo Histórico o Real:** Ofrece como resultado los costos realmente incurridos en la producción o servicio y tiene como desventaja, que carece de norma o plan para

ejercer su control y determinar su correlación. Además, el registro y cálculo, generalmente produce resultados tardíos e inoperantes en la comunicación con el cliente.

- **Costos predeterminados:** se calculan antes de iniciar el proceso productivo, tomándose como base las condiciones futuras específicas, es decir, son los costos que deben ser. En dependencia de la previsión de los mismos se dividen en estimados y estándar.
- **Costos estimados:** se utilizan el conocimiento y la experiencia como base para su cálculo al inicio del proceso de producción, mediante este se aproximan los gastos futuros. Siendo este el costo aplicado en la entidad objeto de investigación.
- **Costos estándar:** son costos objetivos que se logran mediante operaciones eficientes; permiten efectuar cálculos rigurosos de la eficiencia de la empresa, ya que se apoyan en normas científicamente argumentadas de materias primas y materiales, fuerza de trabajo y gastos indirectos que intervienen en el proceso productivo. Se les llaman como costos normados en su etapa inicial cuando las condiciones no permiten el cálculo riguroso.
- **Costo presupuestado:** Es el total de costos que se espera incurran en un determinado período.

**En cuanto al grado de control:**

- **Controlables:** el dominio por parte de un responsable depende de las decisiones, es decir, una persona a determinado nivel de autoridad para realizarlos o no (nivel de producción, stock, número de empleados).
- **No controlables:** no tiene la posibilidad de ser manejados por parte de un nivel de responsabilidad. No pueden aumentarse o disminuirse por decisiones inmediatas de los dirigentes de las áreas, pues se derivan de las inversiones, obligaciones y erogaciones en gastos comunes en todas las áreas.

**En cuanto a la importancia en la toma de decisiones:**

- **Relevantes:** son costos futuros esperados que difieren entre cursos alternos de acción y que se pueden eliminar si se cambian o se suspende alguna actividad económica.
- **Irrelevantes:** son aquellos que permanecen inmutables sin interesar el curso de acción elegido.

**En cuanto a la relación al disminuir de actividades:**

- Evitables: son identificados con un período o departamento, de forma tal que si uno de ellos se elimina, estos se suprimen.
- Inevitables: son los que no se suprimen aunque sea eliminado el producto o departamento de la empresa.

### 1.3 Surgimiento y desarrollo de los costos estándar

Producto del desarrollo industrial y el avance tecnológico, **F.W. Taylor** y **Henry Fayol** elaboraron teorías que abarcaron ampliamente el estudio de tiempos y movimientos en la producción, lo que originó posteriormente la estandarización de los tiempos en la mano de obra. Este fue sin duda, el paso más importante hacia el control de las actividades fabriles. Debido a la segunda revolución industrial a principios del siglo XX, las empresas alcanzaron altos niveles de producción, contribuyendo para ello el avance tecnológico y la capacidad de trabajo humano. Como consecuencia de esta situación surgieron problemas que afrontaban los dirigentes industriales tales como:

- Las continuas variaciones de precio que se producían en los artículos, cuyos costos se establecían por el método histórico y que servía de base para la fijación de aquellos.
- Repercusión desfavorable en los beneficios de los negocios, debido al atraso con que se recibían las informaciones contables.
- Falta de una medida que les facilitara el control periódico de las eficiencias operativas a los directivos empresariales.

En esta época el ingeniero **Harrington Emerson**, basado en las aportaciones de **F.W. Taylor** y **Henry Fayol**, elaboró sus teorías que propugnaron la predeterminación científica del costo, lo cual inspiró al contador **Crister F. Harrison**, en sus investigaciones de elaboración de un método que permitiera el control de la producción industrial publicado en el *Engineer "La Contabilidad de Costos para Auxiliar la Producción"*, razón por la cual se le considera diseñador del método de los costos estándar el cual se aplicó por primera vez en 1912 en los Estados Unidos.

A partir de 1912 el estudio de costo estándar se profundizó considerablemente, destacándose el contador **Crister F. Harrison** con sus aplicaciones, las cuales se tomaron de libros en 1921, con la consiguiente aplicación en las empresas pero su uso no se generalizó notoriamente, no fue hasta la década del 50 (1950-1960) cuando comenzaron a divulgar las técnicas del costo estándar en las cátedras universitarias y en las instituciones privadas del

país que estudiaban los problemas empresariales.

Los beneficios que reportó el uso del costo estándar a nivel gerencial y contable, en las empresas que desarrollaron este sistema; además de la aparición de la computadora en los procesos de datos, contribuyeron a lauge en la aplicación del costo estándar hasta nuestros días.

### 1.3.1 Definiciones de costo estándar

Como anteriormente mencionábamos los costos estándar son aquellos en que debería incurrirse en un proceso particular de producción bajo condiciones normales. El costo estándar está relacionado generalmente con los costos unitarios de los materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, y satisface en el mismo propósito de un presupuesto. (Un presupuesto es una expresión cuantitativa de los objetivos de la gerencia y es un medio de controlar el desarrollo hacia el logro de esos objetivos). Los presupuestos, sin embargo, comúnmente proporcionan pronósticos de la actividad sobre una base de costo total más que sobre una base de costo unitario. La gerencia utiliza los costos estándar y los presupuestos para planear, primero, las operaciones venideras y luego para controlar el desempeño real a través del análisis de variaciones, la diferencia entre las cifras esperadas y las reales.

(Ivnisky, Marina, 2006). Los define como el costo que "debería ser" en condiciones normales. Son costos predeterminados que sirven de base para medir la actuación real. Este sistema consiste en establecer los costos unitarios de los artículos procesados en cada centro, previamente a la fabricación, basándolos en métodos más eficientes de elaboración y relacionándolos con un volumen dado de producción.

Estos costos (predeterminados) son los que se calculan con anterioridad a la fabricación de un producto o prestación de un servicio y se confeccionan teniendo en cuenta las condiciones específicas reales de la entidad y perspectivas inmediatas de cambios futuros y concretos, es decir, basado en la realidad objetiva de cada centro.

El objetivo de los Costo Estimado o Predeterminado es compararlo con el costo real y en su comparación con los resultados de costos reales ajustar los para ponerlos de acuerdo entre otros a las condiciones específicas del área de producción, para su perfeccionamiento, ya que el costo estimado es hecho sobre la base de los conocimientos y experiencias de lo que se debe gastar aproximadamente en su fabricación y estimación el precio de venta de cualquier producción.

En la comparación de ambos costos se perfeccionan uno u otro, disminuyéndose la diferencia entre la estimación y la realidad.

El costo constituye, entre otros aspectos, la base para la formación de los precios de los productos elaborados o los servicios prestados.

Por ello es tan importante la obtención del máximo de producción o servicios, con el mínimo indispensable de gastos, para garantizar así el gradual incremento de las ganancias o utilidades.

Mediante la planificación del costo, se logran trazar las magnitudes óptimas de gastos para acometer la producción o para la prestación de los servicios, mediante los resultados operativos

de la empresa, los factores técnico-económicos y los indicadores establecidos. La planificación del costo sirve como instrumento de control a la dirección de las instituciones, debido a que le permite conocer, sistemáticamente y de manera ágil,

cualquier desviación que ocurra en la ejecución real de la producción con respecto al plan trazado, en cada una de las áreas y en la entidad en su conjunto. (Novoa, N. & Torres, J., 1992)

La función que tiene el costo en el control es lograr sus reducciones en los presupuestos mediante la aplicación de procedimientos de control de costo.

#### **1.4 Objetivos de los Costos**

Entre los objetivos y funciones de la determinación de costos, se encuentran los siguientes:

- Servir de base para fijar precios de venta y para establecer políticas de comercialización.
- Facilitar la toma de decisiones.
- Permitir la valuación de inventarios.
- Controlar la eficiencia de las operaciones.

En resumen, en las funciones de planeación y control de la gerencia se encuentra la comunicación de la información de presupuesto por parte de la gerencia de alto nivel hacia los gerentes de niveles inferiores y la comunicación sobre la evaluación del desempeño por parte de los gerentes de los niveles medio y bajo.

Es el nombre que se da a un procedimiento ordenado de uso de los principios de la contabilidad general, para registrar los gastos de explotación de una empresa, de forma tal que las cuentas que se llevan en relación con la producción y la venta, puedan servir los directores en la determinación de los costos de producción y de distribución, unitarios o totales, de algunos o de todos los productos manufacturados o de los servicios prestados y de las diversas funciones de la empresa, para lograr así una explotación económica eficiente

y rentable.

### **1.5 Análisis del costo para la toma de decisiones**

La planificación del costo requiere un ordenamiento por áreas de los gastos por su naturaleza, el cual se muestra en un presupuesto.

Es decir, que el presupuesto de Gastos por Áreas de Responsabilidad constituye la base organizativa que asegura la correcta planificación del costo con vistas a asegurar la efectividad del plan; de ahí la importancia que tiene la elaboración, control y discusión sistemática de dichos presupuestos.

Antes de que exija una explicación a los gerentes, la responsabilidad por los costos debe definirse claramente, pudiendo asignarse solamente al departamento o al centro de costo que tiene la autoridad para incurrir en el costo. Cuando la autoridad se delega por parte de la alta dirección hacia los gerentes de nivel medio o bajo, ellos colaborarán para explicar el desempeño.

En el análisis de los resultados de los costos, debe suministrar una información útil y lo más exacta posible, que sirva de guía a los diferentes niveles de dirección y que conduzca a una eficaz toma de las decisiones en cada uno de los casos analizados.

Conociendo cuánto se debe invertir en materiales, salarios y cada concepto de gastos por los costos normados y su comparación con los gastos reales, resulta fácil determinar la variación y el análisis para localizar las causas de su incidencia.

El responsable del análisis, calcula el valor por cada una de las causas entre la ejecución real y el costo estimado, detectando el hecho fundamental de la variación del costo y proponer los cambios y rectificaciones basados en los resultados.

La finalidad del análisis es obtener un control sobre los costos que se logra cuando se detecta y rectifican los errores y desviaciones encontradas, corrigiendo los métodos en los medios físicos empleados como los equipos, materiales y fuerza de trabajo, regulando las operaciones internas a través de la comparación de los resultados.

El control es una cuestión de acción administrativa, y para que sea eficaz, la dirección debe actuar basándose en la información obtenida en el proceso de análisis, y a su vez medir el comportamiento de la actividad empresarial a través de los costos como reflejo fiel y oportuno de los gastos reales en correspondencia con las estimaciones.

Las decisiones de la administración implican una selección entre los cursos de acción alternativos, por lo que los costos juegan un papel muy importante en el proceso de toma de decisiones, porque sirven de base para medir el ingreso, realizar la planeación de utilidades

en el control interno, requiriéndose de diferentes tipos de costos para los diversos objetivos que tenga la entidad.

Los costos son empleados en la toma de decisiones para:

- Determinar los precios de los productos, lo cual constituye un proceso muy complicado, puesto que involucra consideración, como son la naturaleza. Generalmente el responsable de las ventas de la empresa emplea los costos del producto para determinar en qué artículo logra mayor ganancia bruta o en cuáles se obtiene pérdidas más significativas. Además facilita la presentación del presupuesto a los clientes en base al costo estimado del trabajo. También existen ciertos factores ajenos al costo en la toma de decisiones, tales como la necesidad del producto, las condiciones económicas, la situación financiera de la empresa y los costos de producción o venta de un artículo, debiendo estos ser seleccionados con miras a resolver un problema específico que se esté considerando.
- Permitir a la administración medir la ejecución del trabajo, es decir, comparar el costo real de fabricación de un producto con un costo previamente determinado, este último puede obtenerse realmente en fecha reciente.
- Evaluar y controlar el inventario; la valorización del inventario tiende a ser más complicada en las empresas manufactureras, puesto que esta, generalmente, requieren de tres tipos de inventarios: materiales o sustancias, de los cuales se fabrica el artículo, el trabajo en proceso, o sea, el producto en distintas etapas de terminación. A la fecha en que se toma el inventario y el de artículos terminados listos para su venta. La valorización del artículo terminado comprende la combinación de los materiales, mano de obra y gastos de fabricación, en proporciones adecuadas para cada producto que forma el inventario; el trabajo en proceso sigue los mismos principios usados para los artículos terminados.
- El control de inventario se refiere a mantener en existencia las cantidades adecuadas de los distintos productos en la proporciones necesarias para la venta, pues, si las cantidades resultan demasiado reducidas, pueden perderse ventas o interrumpirse la producción; si por el contrario, el inventario es muy elevado, resulta que tendremos capital de trabajo inmovilizado surgiendo la necesidad de gastarlos de una u otra forma.

- La inversión del capital y de selección de posibles inversiones, implica conocer las alternativas de producción, el pronóstico de mercado y la determinación de los precios de los productos para la toma de decisiones y el financiamiento requerido para la producción.

Una parte vital de la efectividad de los costos es que los funcionarios que deben usar esta información, tengan conciencia sobre la importancia de estos para el buen desarrollo de la empresa y de la utilidad.

Para que las empresas logren implantar un Sistema de Costos, deben crear determinadas condiciones mínimas, para que los resultados sean sólidos y permanentes, dado que la contabilidad de costos tiene como finalidad el costo por producto, mediante un control adecuado de los elementos del costo y esto se logra además de una contabilidad analítica con la creación de una base organizativa que garantice su implantación, como sería:

- a) Asignar la tarea para la adecuación e implantación del Sistema de Costos a una persona que sirva como instrumento de dirección.
- b) Asignar la tarea a la persona que se dedicará al control, registro y análisis de los gastos con los planificados, costo estimado etc. para determinar su eficiencia y aplicar sus resultados oportunos y adecuadamente.
- c) Instrumentar períodos de análisis que hagan obligatorio su realización para la evaluación de la gestión económica administrativa a varios niveles.
- d) Estimar los resultados, los cumplimientos en la etapa de implantación y su posterior seguimiento de explotación y utilidad.

Con esta base organizativa, las premisas que se requieren para comenzar su implantación, como son la determinación de los costos estimados, establecimiento del modo de la jefatura para su control, registro y análisis, se puede garantizar la implantación de un Sistema de Costos, base de la calidad en la gestión empresarial empleada en todas las fases del campo de la contabilidad de costos.

Deben registrarse los gastos uniformemente y en el momento en que ocurren para que sean confiables y efectivos cuando se comparen con los costos normados.

La tarea de análisis de los costos, tiene tres momentos fundamentales e independientes, formando una unidad de trabajo homogénea como son:

- Planificación de los costos esperados para una producción prevista.
- Registro de los gastos reales en que se incurren.

- Cálculos de los costos unitarios reales imprescindibles, éstos últimos para su control y análisis

La calidad con la que se efectúen las estimaciones y planes depende en parte los resultados, como es la recopilación de datos reales e información lineal estable y confiable para que esté justificado el esfuerzo, para que los informes sean útiles y sencillos en su comprensión.

Debiéndose evaluar la complejidad no para que el trabajo sea práctico y siempre hacerlo más conveniente y útil, que se pueda medir los resultados y que sirvan para la dirección en general desde el concepto económico, o sea que el costo contenga todos los gastos realmente que se requieren, y que las estimaciones sean exactas en cantidades y que el valor sea el reflejo real de las variaciones de los precios existentes en el mercado, siendo de significación la determinación del costo, base objetiva de los resultados que se esperan obtener con los resultados reales.

#### **Costo planificado**

Para la implantación de éste sistema de costo se requiere de la planificación, de la estimación previa con norma que permita su comparación con los gastos reales y la acción de controlar con cifras limitantes que provoquen una vigilancia sistemática sobre las estimaciones o para su actualización de forma que se garantice una calidad en la elaboración de los planes y estimación de los resultados.

De no existir un desglose por área de responsabilidad de IP Lande Gastos, éste debe hacerse obligatoriamente por centro de costo, desglosado por elementos de gastos en especial los controlables y los variables. ("Finanzas al día," n.d.)

En nuestro trabajo centraremos nuestro análisis en el cálculo de las desviaciones de los índices de costo presupuestados (resultado de la división del costo presupuestado contra el presupuesto de ingresos) comparándolos con los resultados reales obtenidos, los cuales brindan una importante información en este tipo de empresas que venden mercancías como parte de un servicio.



"Aplicación de un procedimiento para la determinación de las desviaciones de los índices de costo presupuestados en la Unidad Club Cienfuegos"

## *Capítulo 2*

## **CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA EXTRAHOTELERA PALMARES CIENFUEGOS**

### **2.1 Caracterización General de la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos**

La comercialización asume un rol significativo en el desarrollo de una empresa, su importancia radica en la facilidad que va a proporcionar al planear y organizar las actividades necesarias para que en el momento preciso, una mercancía y/o servicio pueda venderse y el público pueda tomarlo en cuenta al hacer una selección para conocer, probar y consumirlo; además, hay que hacer coincidir los beneficios de éste con las necesidades y motivaciones expresados por el trabajador que directamente está vinculado a esta actividad.

Como resultado del proceso de reordenamiento de IMINTUR en el mes de Octubre del año 2004 surgió la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos producto de la unificación de las antiguas empresas Rumos, Palmares y Recreación y Ocio de iguales perfiles, aprobándose que la nueva empresa asumiera la implantación del Perfeccionamiento Empresarial que venía aplicando la antigua Empresa Rumos.

Posteriormente se unificaron a la nueva empresa las unidades de la Red Extrahotelera de la cadena Islazul. La misma se encuentra localizada en Avenida 20 # 3905 entre 39 y 41, reparto Punta Gorda, municipio de Cienfuegos, provincia de Cienfuegos.

La Estrategia de trabajo de la nueva Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos para el periodo 2011-2015 ha tenido en cuenta los aspectos de los lineamientos económicos del VI Congreso del Partido, las proyecciones realizadas por el IMINTUR a partir de las nuevas disposiciones surgidas con el proceso de reordenamiento y la política de desarrollo del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares.

La máxima dirección de la Empresa tiene como premisa perfeccionarla a la aplicación de la Dirección por Objetivos en estos años en función de ir alcanzando las acciones estratégicas que se definen como objetivos principales de trabajo en cada año.

En cada una de las áreas de resultados clave se encuentran identificados los objetivos estratégicos a alcanzar, así como los indicadores cuantitativos, cualitativos y estrategias asociados a estos, los que sin dudas constituyen metas que aseguran el desarrollo de la Empresa en esta etapa.

Desde su surgimiento la Política de Desarrollo estuvo encaminada hacia la potencialidad turística en relación directa con los programas de inversiones de las diferentes cadenas turísticas, el IGE, la empresa con su carpeta de productos que se encuentran preparada y

listayelfortalecimiento y/orediseñodelos productos y servicios propios de esta, a partir de la Comercialización de los atractivos culturales, económico sociales y naturales de la provincia, haciendo énfasis en el producto turístico de Cienfuegos de gran importancia principalmente en la ciudad, declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad. Operacionalmente con las Marcas estandarizadas, Dinos, Ditu, En Familia, Dulce Crema, Al Paso, Parador, Di Chin, Di Mar, BBQ, Pan.Com, aunque no todas estén representadas en nuestra provincia. Anexo No.1 Marcas Palmares

La imagen de edad de Palmares Cienfuegos ha mejorado debido a la existencia de la señalización y el tratamiento ambiental de áreas exteriores e interiores incluyendo la decoración, aunque todavía se mantienen algunas deficiencias fundamentalmente por carecer de la autonomía necesaria como Empresa en Perfeccionamiento Empresarial para poder emplear los recursos financieros de la misma para estos fines. Además existen algunos desperfectos técnicos en los equipos, por falta de mantenimiento y/o reposición de los mismos por las dificultades con terceros que brindan estos servicios en el territorio y no poder disponer autónomamente de los financiamientos de la empresa para este último aspecto.

#### **2.1.1 El Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares tiene como objeto social:**

- Establecer y operar restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos, cabaret, sala de fiestas, discotecas, centros de entretenimiento, recreativos y de ocio, en locales propios o arrendados, tanto en Cuba operando en pesos convertibles como en el extranjero operando en divisas en asociaciones, franquicias y otras modalidades.
- Establecer y operar tiendas especializadas en la venta de bebidas, licores, confituras, tabacos y café en pesos convertibles.
- Establecer y operar tiendas para la venta de panes y dulces en pesos convertibles.
- Efectuar el cobro en pesos cubanos por la entrada y/o los servicios en las instalaciones o actividades que por su naturaleza se autoricen.
- Desarrollar líneas especializadas de comida criolla e internacional, así como brindar servicios rápidos de alimentación y servicios a domicilio, en pesos convertibles.
- Dar aseguramiento a eventos de toda clase, así como brindar servicios gastronómicos a representaciones extranjeras, entidades nacionales y personas naturales fundamentalmente extranjeras en pesos convertibles.
- Efectuar la comercialización minorista en pesos convertibles de artículos de artesanía, productos musicales y otros productos complementarios al servicio principal que se

brinda en las instalaciones que opera, de acuerdo con la nomenclatura que autorice el Ministerio del Comercio Interior.

- Comercializar y administrar servicios de alojamiento tanto propios como de otras entidades, asociados con las instalaciones multipropósitos que por sus características así lo requieran, en pesos convertibles.
- Comercializar actividades recreativas en pesos convertibles, acorde con la política establecida por el país al respecto, operando instalaciones tales como acuarios y delfinarios, con juegos de mesa y electrónicos, clubes de golf, para jugar tenis, parques acuáticos, recreativos y temáticos, para actividades ecuestres, para actividades de ecoturismo, para actividades náuticas en aguas interiores y para las actividades socioculturales.
- Prestar servicios de renta de motocicletas y bicicletas a turistas y visitantes extranjeros, en pesos convertibles.
- Ofrecer servicios de renta de artículos de playas y equipos acuáticos con o sin motor para su uso en aguas interiores a personas naturales nacionales y extranjeras en pesos convertibles.
- Brindar servicios de transportación especializada que asegure la recreación de los turistas y/o la comercialización de los productos turísticos, en pesos convertibles.
- Prestar servicios de fotografías, impresiones, videos y efectuar la comercialización minorista de artículos afines a estos servicios, en pesos convertibles.
- Brindar servicios de adiestramiento y práctica de paracaidismo, vuelos de delta planos y otras actividades deportivas similares, así como entrenamientos afines a estos servicios, en pesos convertibles.
- Importar, según la nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior.
- Arrendar locales dentro de sus instalaciones para el desarrollo de actividades complementarias, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de comedor obrero para sus trabajadores y actividades gastronómicas a los mismos en pesos cubanos y para los trabajadores de empresas, entidades y organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones y otras que se autoricen por el Ministerio de Turismo, en pesos convertibles.

### **2.1.2 Declaración de Misión y Visión**

#### **Misión**

La Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos está dedicada a satisfacer las necesidades de recreación y ocio del visitante (turismo internacional) mediante opciones y actividades extrahoteleras y de alojamiento, de tipo deportivas, ecológicas, animativo-recreativas, históricas y culturales en general (así como brindar ofertas al turismo nacional), con calidad, profesionalidad, fiabilidad y eficiencia.

### **Visión**

La Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos que lidera en el mercado de ITerritorio (Centro) por su variedad de actividades en las modalidades (como) extrahoteleras y de alojamiento, de tipo deportivas, ecológicas, animativo-recreativas, históricas y culturales (naturaleza, deportivas, culturales, históricas, playa, cabalgatas, coches) y brinda además servicios (de hospedaje y) gastronómicos con una alta profesionalidad de superpersonal (los especialistas), fiabilidad y satisfacción plena de las expectativas de los Clientes, preservando el Medio Ambiente.

### **2.2 Estructura de la Empresa**

La Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos cuenta para su funcionamiento con \*\*\* unidades. Como se muestra en el organigrama del Anexo No. 2 Organigrama Palmares y realiza tres actividades fundamentales. Anexo No.3 Palmares por actividades

#### **Negocios:**

#### **Podemos hablar de dos grandes Grupos de Negocios**

##### **I. Restaurantes, Cafetería y Gastronomía Ligera:**

- Restaurantes
- Paradores.
- Cafeterías
- Red de alimentos ligeros.

##### **II. Recreación:**

- Centros recreativos.
- Lugares de turismo de Naturaleza

##### **III. Instalaciones de apoyo.**

- Almacenes
- Dirección Territorial

Como Unidad Estratégica de Negocio se considera también las Unidades de apoyo de la Cadena Palmares Cienfuegos, que son las encargadas de apoyar, dirigir y orientar todos los demás servicios que se desprenden del Objeto Social de Palmares.

Es necesario señalar que a pesar de que Restaurantes y gastronomía ligera no es la única actividad fundamental de Palmares, es un hecho real que tiene una Posición favorable en el territorio dado por el Prestigio, Comercialización y reconocimientos que los Clientes perciben, esto se debe a que nos encontramos en el Siglo de los Servicios donde son los Clientes quienes proporcionan una imagen en el mercado.

### **2.2.1 Principales características de las Unidades de Palmares Cienfuegos**

Las unidades de la empresa Extrahotelera Palmares se caracterizan por tener sus instalaciones ubicadas en espacios naturales de notoria belleza que le imprimen un sello distintivo, también tiene por característica el entretenimiento, la participación en las actividades siempre basados en el ecoturismo, todo acompañado de servicios de gastronomía.

Consta de las siguientes unidades:

- **CLUB CIENFUEGOS**

Se encuentra junto al mar, exhibiendo su majestuoso edificio principal, fiel testigo de las tradiciones náuticas cienfuegueras desde 1920, especialmente los eventos de remos y amplias áreas exteriores con más de 150 metros de litoral costero. El Club ofrece una variada gama de servicios que se integran para grabar en cada visitante una experiencia inolvidable.

**SERVICIOS:**

- Restaurante
- Cafetería
- Sala de fiesta
- Billar Club
- Tiendas especializadas
- Mirador
- Área de juegos activos
- Renta de autos y motos

- **DELFINARIO**

Se encuentra a 17 Km de la ciudad de Cienfuegos en la carretera a Pasacaballo, en un bello estero de aguas apacibles y transparentes, habitado por Delfines y Lobos marinos las cuales cumplen las expectativas del más exigente cliente, tiene además la posibilidad de

entran en contacto directo con los animales en el espectáculo y baño con delfines y llevarse como recuerdo una foto con los anfitriones.

SERVICIOS:

- Espectáculo y baño con delfines
- Espectáculos de lobas marinas
- Educación ambiental y terapia infantil
- Restaurante y cafetería
- Servicio especializado de fotografía.

- UNIDAD NICHÓ - CUMANAYAGUA

Se encuentra a 46 Km de la ciudad de Cienfuegos, en el macizo de Guamuhayase llega a través de una emocionante excursión, es un impresionante sitio de agradable clima de montaña con saltos de agua, cascadas y pocetas naturales. Se puede disfrutar de caminatas hasta la cueva El Calvo, de parramaderos, baños en pozas naturales, el senderismo, la observación de aves, flora endémica y almuerzo campestre en un bello Ranchón.

SERVICIOS:

- Restaurante
- Senderismo
- Baño en las cascadas

- DE PRISA CUMANAYAGUA

Situado en la parte más céntrica del municipio Cumanayagua, es un agradable lugar para departir en mesas situadas al frente del área gastronómica.

SERVICIOS:

- Gastronomía ligera
- Música mecánica
- Servicio de Bar

- PUNTO JARDIN BOTANICO

Enclavado en el majestuoso Jardín Botánico, de fama internacional, muy cerca del antiguo ingenio Soledad, hoy Pepito Tey, atiende a grupos de turismo o con opciones organizadas en turismo o naturaleza.

SERVICIOS:

- Gastronomía ligera
- Servicio de Bar

- DINOS PIZZA

Situado en el centro histórico de la ciudad de Cienfuegos, Patrimonio Cultural de la Humanidad

frente al Hotel La Unión cerca del Parque Martí, Monumento Nacional, de estilo moderno en un salón climatizado con ofertas principales de la cocina italiana.

- DINOS LUISA

Situado también en el centro histórico, contiguo al Cine Teatro Luisa, en la vía principal de la ciudad, El Prado, con oferta gastronómica ligera, esencialmente comidas italianas, climatizado, con música grabada y Televisión con Video

- DINOS PLAZA

Situado en la Plaza de actos de Cienfuegos, principal área pública para la recreación, frente al malecón, en la zona de Punta Gorda, instalación de comida rápida con Salón reservado climatizado, bar y servicios gastronómicos en área exterior, servicios de snackbar y otros.

- SAN CARLOS

Situado en la parte más céntrica del centro histórico de la ciudad, local climatizado, con servicio gastronómico tipo snackbar, televisión con video y música grabada, famosos por sus hamburguesas.

- PALATINO

Instalación gastronómica concebida en uno de los inmuebles más antiguos de la ciudad, con una excelente vista del Parque Martí, casa con influencia trinitaria del siglo XIX. Servicio diseñado como taberna, con ofertas gastronómicas de bar y comida ligera, con mesas, bancos, taburetes y bancos de madera, con música cubana.

- CLUB EL BENY

Situado en el Boulevard de Cienfuegos, en el casco histórico de la ciudad a una cuadra del Parque Martí, con gran aceptación del turismo extranjero y nacional. Su nombre honra al gran Benny Moré. Su objetivo principal es recreación cultural, centro nocturno o sala de fiesta, con música grabada y también para grupos musicales, con distintas áreas de servicios climatizadas, excepto la del patio, con decoración y ambientación de los años 50, presta servicios de parrillada, bebidas y otros.

- LA BOLERA

Única de su tipo en Cienfuegos, susala de juego cuneta con diversas atracciones, tales como, Bolos, equipos electrónicos, mesas de billar, posee una moderna vitrola con condiciones para elkaraoke. Consta con varias áreas como: Bar, restaurant, soderay puntos de venta. Se anexan 37 y 52 y el Punto Boulevard.

- 37 y 52

Su característica principal es su área de venta directa a la calle, posee un salón adyacente, climatizado con cuatro mesas, televisión con video y música grabada. Situado en la esquina de Calle 37 y Avenida 52, frente al majestuoso paseo del Prado de Cienfuegos, en marcado por el centro histórico de la ciudad, Patrimonio cultural de la Humanidad.

- PUNTO BOULEVARD

Es un punto de venta rápido, enclavado en la misma entrada del Boulevard por el Prado, de mucho movimiento y servicio rápido.

- COSTA SUR

Se ubica frente al litoral con una hermosa vista de la bahía, con acceso principal a través del paseo del Prado y del Malecón. Tradicionalmente se le conoce como una instalación turística que opera las modalidades de recreación cultural y servicios gastronómicos, la modalidad de recreación esencialmente cultural, a la libre, con terraza con mesas y sillas en estrecho vínculo con la pista del show.

- CARIBEÑA

Situada muy cerca del Malecón, frente al mar, con una hermosa vista, en un lugar con características de privacidad, aun estando a la libre, dentro de un bello paraíso natural, con plantas ornamentales y mesas distribuidas por toda el área y facilidades para ambientación musical, su oferta es:

- CIRCUNVALACIÓN

Situada en un punto estratégico donde convergen la carretera Caona y la Circunvalación, desde la terraza donde se encuentran situadas las mesas y sillas se abarca una interesante vista de ambas vías. Su oferta es de gastronomía ligera.

- DITU (Ferrocaril, Hospital, En Familia)

Los dos primeros como su nombre lo indica, muy cerca de puntos clave de la ciudad, el otro muy cercano al Malecón y a la Plaza Polivalente, en la avenida principal de Punta Gorda, con una amplia terraza con mesas y una oferta de gastronomía ligera.

- **RANCHON TE QUEDARAS**

Nombrado así para evocar una de las más conocidas y bellas piezas musicales del Bárbaro del Ritmo Benny Moré, aquí se le rinde homenaje en este Ranchón, situado en la autopista nacional, a pocos kilómetros de Santa Isabel de las Lajas, lugar en que nació. Ofrece servicios de bar-restaurant y cuenta con una tienda de souvenir.

- **UNIDAD RANCHON LA AGUADA**

También situado en la autopista nacional, muy cerca de Aguada de Pasajeros, en el entronque que comunica esta vía con la carretera a Cienfuegos. Posee una cafetería y un Bar-restaurant para atender a los viajeros de paso y a otros que gusten del lugar, en su entorno se encuentran cuatro confortables cabañas para el servicio de alojamiento. Servicio de tiendas con ventas de souvenir Imagen Cuba en la marca Paradores de Carreteras.

- **LOS ALMENDROS**

Situado muy cerca de la villa de Cruces, en la carretera que conecta a Cienfuegos con la autopista central, dentro de la marca AIPaso, presta servicios de gastronomía, excepto de comestibles.

- **CABARET COSMOPOLITA**

En el mismo centro de Cruces y frente al Parque Central, se encuentra el Cabaret Cosmopolita, con música grabada y en vivo, a la libre. Brinda servicios de gastronomía y presenta evocaciones, espectáculos, configuras nacionales o del patio.

### **Diagnostico Estratégico**

Para la realización de este diagnóstico se utilizaron diferentes técnicas, instrumentos y criterios del Consejo de Dirección ampliado del Grupo:

- Trabajo en grupo
- Encuesta a Administradores y Trabajadores
- Tormenta de ideas
- Criterios de especialistas en la materia

### **2.3 Caracterización del Club Cienfuegos.**

El Club Cienfuegos perteneciente a la UEB Recreación Naturaleza de Palmares Cienfuegos tiene como Objeto Social.

- ✓ Establecer y operar restaurantes y cafeterías, bares, centros nocturnos, salas de fiestas centro de entretenimiento y ocio en locales propios en pesos

convertibles.

- ✓ Establecer y operar tiendas especializadas en la venta minorista de bebidas, licores y café en pesos convertibles.
- ✓ Brindar Servicios gastronómicos desarrollando líneas especializadas y prestar servicio a domicilio en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- ✓ Efectuar el cobro de la entrada en pesos convertibles.
- ✓ Dar aseguramiento a eventos de todas las clases, así como brindar servicios gastronómicos a representaciones extranjeras, entidades nacionales y personas naturales en pesos convertibles.
- ✓ Ofrecer servicio de renta de artículos de playa en pesos convertibles.
- ✓ Arrendar locales dentro de la instalación para el desarrollo de actividades complementarias en pesos convertibles.

### **2.3.1 Declaración de Misión y Visión del Club.**

#### **Misión:**

Ofrecer sobre la base de un producto turístico integrado una variada gama de opciones náuticas, recreativas, culturales y gastronómicas a una diversidad de clientes distinguidos por la calidad de los servicios que permitan la plena satisfacción de sus expectativas.

#### **Visión:**

Ser la Unidad Extrahotelera líder en el territorio centro-sur de Cuba por la diversidad, exclusividad y excelencia de nuestras ofertas y servicios. Constituimos la sede permanente de todos los eventos náuticos que se realizan en la región.

### **2.4 Caracterización del proceso de análisis de los costos.**

Para la obtención de los índices de costo se hace necesario ante todo el nivel de ingresos deseado por cada concepto de mercancías, aplicando a este el índice de costo que se proyecta y obteniendo de esta manera el costo de la mercancía vendida. Todo este proceso debe estar respaldado por una base de datos de todo el período anterior al que se presupuesta. No todas las instalaciones tienen proyectado el mismo índice de costo, depende del surtido de venta de la actividad y de otros factores.

La elaboración del presupuesto es requerida a la empresa por la instancia superior que fija lineamientos de estricto cumplimiento, como son: incremento en los niveles de ingresos,

margin de utilidad, esta solicitud se hace a la empresa en el período inmediato anterior al inicio del proceso. Se comienza a elaborar de forma dinámica, solicitando las propuestas de las unidades, esto se realiza mediante sesiones de trabajo donde las partes involucradas presentan sus propuestas, las cuales se discuten con los correspondientes homologos a nivel de empresa, analizando el año anterior y los meses que ya han transcurrido de este viendo detalladamente los comportamientos y las posibles reformas que se ocasionen por los cambios de estructura de servicios, teniendo en cuenta perspectivas, creatividad, innovaciones e iniciativas, así como los precios actuales del mercado. Se consultan las series históricas y los resultados anteriores de todos los indicadores para tomarlos de base, aunque prevaleciendo la propuesta de ellos, siempre cuando se avenga a los postulados y requerimientos de la empresa. La culminación del proceso de elaboración del presupuesto se hace con no menos de seis meses de anticipación del comienzo de la etapa presupuestada, por lo que debido a la inestabilidad de los precios de nuestros proveedores, con una tendencia a la alza de los mismos, de la calidad de los productos o el cambio de su gramaje, muchas veces mínimamente imperceptible, se ven reflejados en los resultados reales, de ahí la importancia de la análisis de las desviaciones de los índices. Mientras que nuestros precios de compra suben, nosotros no podemos a cada subida responder con una alza en los nuestros debido a la fragilidad y poca solvencia de una buena parte de nuestros clientes, además de que no podemos crear una inestabilidad extremadamente periódica de nuestros precios de venta, esta tendencia siempre es alcista. Aseguramiento posee un almacén central que es el que abastece todas las unidades de servicios. También llega a estas abastecimientos por otras vías, o sea, directamente de otras empresas o entidades.

Existe un sistema que sirve de engranaje a todo el proceso, es un programa integral de computación creado en base a las necesidades de la empresa que va desde la entrada del producto hasta su salida, el cual, con algunas cuestiones susceptible a mejoramiento, ha logrado una organización, estabilización y control del territorio, asegurando con ello una gestión económica eficiente y servicios de alta calidad.

Los inventarios a precio de venta (I.P.V.) son el documento primario abarcador, que desde la entrada de mercancías, hasta los traslados internos, las mermas y deterioros, así como las desviaciones hacia otros fines propios de la actividad, tiene el objetivo de garantizar el adecuado control del origen, existencia y destino de los productos con que cuenta el punto

de venta para el desempeño de su actividad; así como la conservación de los mismos y establecer el control de ingresos en los Puntos de Ventas; tanto en aquellos dedicados a la gastronomía ligera, como en Restaurantes y cabarets. ("Procedimientos Generales Palmares Sucursal Cienfuegos," n.d.). Ver Anexo No. 4 Inventario a precio de venta.

Entre las principales herramientas, sin la más importante que garantiza todos los aspectos del trabajo gastronómico de restauración de esta empresa son las fichas técnicas, donde el creador de un nuevo producto o el seguidor de un producto ya establecido define ingredientes, pasos, procedimientos, elaboraciones, presentaciones, sin que hasta ese momento rijan el factor de precios y la ficha de precios o costos donde ya el creador se avala de los conocimientos de un profesional de la economía para su creación definitiva, estas se hacen vistas desde una manera muy propia, con los planes y objetivos de la empresa, pero observando las disposiciones que en materia de formación de precios están regidas por el ministerio de finanzas y precios y son las que oficializan los precios de cada producto. Las fichas de precios y cartas técnicas deben ser revisadas como mínimo cada seis meses, en esa oportunidad se actualizarán los precios de costos, las firmas, etc. En caso de no tener variación la ficha al cabo de seis meses, se recogerá por escrito en un documento firmado por el Director de Operaciones de la sucursal, donde se refleje, que fueron revisadas, pero que no hubo modificaciones. ("Procedimientos Generales Palmares Sucursal Cienfuegos," n.d.) Ver Anexo No. 5 Ficha de Costo.

Existe una información útil que permite conocer diariamente el equilibrio total de los índices por conceptos, es el costo diario, información que brinda el sistema de costos del programa integral que nos ofrece una visión de cómo va el período contable, de forma global, este puede contribuir a que al finalizar el mes no haya desviaciones fatales.

A pesar de existir este costo diario en cada unidad, es necesario realizar un análisis más profundo y detallado, interrelacionando más los datos del sistema integral que independientes no llegará a dar una idea exacta de la situación general de la empresa.

# *Capítulo 3*

### CAPÍTULO III. APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS DESVIACIONES DE LOS ÍNDICES DE COSTOS PRESUPUESTADOS

#### 3.1 Diseño y aplicación del procedimiento para la determinación de las desviaciones de los índices de costo presupuestados en la Unidad Club Cienfuegos

El costo, sus desviaciones y su control, son las herramientas que aseguran la consecución de la cadena de fórmula Ingresos - Costos y Gastos = Utilidad o Pérdida, por supuesto siendo nuestro objeto la utilidad mayor o menor obtenida por un férreo trabajo creativo de mejorar los índices de costo sin que esto conlleve al deterioro del más importante de nuestros propósitos: la calidad, buscando mediante la creatividad ofertar nuevos productos que hagan que nuestros clientes se conviertan en usuarios satisfechos de nuestro trabajo y sean nuestros principales promotores.

Dando cumplimiento a los objetivos propuestos en nuestro trabajo de conocer para un período determinado las desviaciones en los índices de costo presupuestados proponemos el siguiente procedimiento:

**1er Paso:** Identificación de los conceptos o elementos de los ingresos y costos y su clasificación según las actividades establecidas.

Las cuentas que clasifican la actividad propiamente dichas son varias, pero aquella que va a ser el objeto de nuestro trabajo, en caminado a analizar los índices de costo de la actividad gastronómica se denomina Mercancías para la venta y se clasifica por conceptos en: **comestibles, bebidas, cervezas, cigarros y tabacos, refrescos, aguas y maltas, y helados y confituras**. Existen interrelaciones entre ellas debido a la utilización de algunos conceptos dentro de la elaboración de otros, a este aspecto también dedicaremos una parte en este trabajo.

**2do. Paso:** Definición de operaciones matemáticas para el cálculo del presupuesto y real de los ingresos y costos por conceptos de las diferentes actividades.

Obtenemos del presupuesto las cifras, por conceptos, tanto de costos como de ingresos, obteniendo mediante un cálculo aritmético, consistente en dividir el primero entre el segundo el índice deseado ( $\text{Índice} = \text{Costo} / \text{Ingreso}$ ), aplicamos el mismo método con el real, comparando ambos. Si el índice real obtenido fuera mayor que el índice presupuestado, tendremos una desviación desfavorable en índice, que la trabajamos hasta el cuarto lugar después del punto, tanto en uno como en otro. Una manera fácil de obtener el monto de la desviación se logra multiplicando esa desviación por el ingreso real.

Si el índice real obtenido fue sem en ortendríamos una desviación favorable, y si ambos fueran exactamente iguales, cuestión que rara vez sucede, habríamos logrado, el cumplimiento exacto del presupuesto.

Estas desviaciones suelen ser infinitamente grandes, hasta en los lugares después del punto, por lo que al tratar de conocer las desviaciones operativamente, sólo lo hacemos aplicando cuatro lugares, debemos aclarar que se van a ver las desviaciones en los mismos lugares y conceptos en tablas diferentes con alguna ligera variación en sus importes, ya que todos los cálculos se realizaron en Excel y la diferencia se originó por aproximaciones.

**3er Paso:** Cálculo de los ingresos, costos e índices, con sus correspondientes desviaciones presupuestadas y reales.

Este paso se puede realizar para cualquier período que se quiera analizar, para demostrar nuestro estudio se realizó el análisis del año 2013, en la Unidad Club Cienfuegos que tiene actividad de Restaurant, Gastronomía Ligera (en el área de Piscina) y centro Nocturno.

Partiremos de calcular los Ingresos y Costos presupuestados y reales por todos los conceptos y actividades. Ver Anexo No. 6 Club Cienfuegos Presupuesto y Real 2013

De la tabla citada extraeremos los datos en los que vamos a centrar nuestro análisis, que corresponderían a los costos, ingresos e índices, presupuestados y reales solamente en divisas, ya que la moneda nacional como se aprecia en la tabla en la actividad gastronómica sólo la tenemos en los costos, que son los aranceles que cobran los proveedores cuando se compran las mercancías. En el Anexo No.7 Club Cienfuegos, desviaciones hasta Diciembre, vemos los datos necesarios para poder comenzar nuestro análisis.

**4to. Paso:** Análisis y comparación de las desviaciones obtenidas entre presupuesto y real.

Analizando la tabla del Anexo No.7 del paso anterior, vemos claramente los conceptos que al cierre del año quedaron con desviaciones desfavorables entre el índice de costo real y el presupuestado.

Es conveniente, para situarnos mejor, conocer la representatividad de cada concepto en el ingreso total:

Otras Mercancías	0.03
Comestibles	57.64
Bebidas	2.94
Cervezas	23.98

Cigarros y Tabacos	1.46
Refrescos, Aguas y Maltas	9.15
Helados	1.08
Vinos	2.27
Confituras	1.45
Total	100.00

Resumiendo quedaron en el

Club

Cienfuegos con desviaciones favorables al cierre de la ñ los siguientes conceptos:

Bebidas	-0.0292	-619.82
Cigarros y Tabacos	-0.0006	-6.17
Refrescos, Aguas y Maltas	-0.0116	-767.23
Vinos	-0.0868	-1422.05

Ahora realizaremos el mismo análisis por cada Área.

CLUB						DES V FAVORABLES		DES V DESFAVORABLES	
CIENFUEGOS									
SERVI BAR	CST DIV	INGRESOS	IND REAL	IND PSP	CST PSP	INDICE	VALOR	INDICE	VALOR
Comestibles	962.65	2686.60	0.3583	0.3587	963.68	-0.0004	-1.03		
Bebidas	2003.91	9255.70	0.2165	0.30	2776.71	-0.0835	-772.80		
Cervezas	12940.87	37644.65	0.3438	0.31	11836.98			0.0293	1103.89
Cigarros y Tabacos	1324.64	3429.55	0.3862	0.389	1335.47	-0.0032	-10.83		
Refrescos, Aguas y Maltas	3629.93	9663.80	0.3756	0.383	3701.24	-0.0074	-71.31		
Vinos	101.62	329.80	0.3081	0.42	138.52	-0.1119	-36.90		
Confituras	171.12	406.80	0.4206	0.3524	143.36			0.0682	27.76
Otros									
<b>TOTAL SERVIBAR CABARET</b>	<b>21134.74</b>	<b>63416.90</b>	<b>0.3333</b>	<b>0.351</b>	<b>22259.33</b>	<b>-0.0177</b>	<b>-1124.59</b>		
MESA BUFET									
Comestibles	76224.70	205836.35	0.3703	0.3587	73833.50			0.0116	2391.20
Confituras	8.27		#iD IV /0!	0.3524		#iD IV /0!		#iD IV /0!	8.27
<b>TOTAL MESA BUFET</b>	<b>76232.97</b>	<b>205836.35</b>	<b>0.3704</b>	<b>0.351</b>	<b>72248.56</b>			<b>0.0194</b>	<b>3984.41</b>
COCINA CENTRAL									

Comestibles	50683.75		#iD IV/0!	0.3587		#iD IV/0!		#iD IV/0!	50683.75
Cervezas	18.63		#iD IV/0!	0.31		#iD IV/0!		#iD IV/0!	18.63
Confituras	13.23		#iD IV/0!	0.3524		#iD IV/0!		#iD IV/0!	13.23
<b>TOTAL COCINA CENTRAL</b>	<b>50715.61</b>		<b>#iD IV/0!</b>	<b>0.351</b>		<b>#iD IV/0!</b>		<b>#iD IV/0!</b>	<b>50715.61</b>

**CAFÉ**

**CIENFUEGOS**

Otras Mercancías			#iD IV/0!	0.3800		#iD IV/0!		#iD IV/0!	
Comestibles	2700.83	68514.08	0.0394	0.3587	24576.00	-0.3193	21875.17		
Bebidas	1055.35	2419.95	0.4361	0.30	725.99			0.1361	329.37
Cervezas	2329.74	7084.25	0.3289	0.31	2227.57			0.0144	102.17
Cigarros y Tabacos	162.18	420.70	0.3855	0.389	163.82	-0.0039	-1.64		
Refrescos, Aguas y Maltas	2422.94	6951.50	0.3485	0.383	2662.42	-0.0345	-239.48		
Vinos	4331.18	12752.60	0.3396	0.42	5356.09	-0.0804	-1024.91		
Confituras	407.93		#iD IV/0!	0.3524		#iD IV/0!		#iD IV/0!	407.93
<b>TOTAL CAFÉ CFGOS</b>	<b>13410.15</b>	<b>98143.08</b>	<b>0.1366</b>	<b>0.351</b>	<b>34448.22</b>	<b>-0.2144</b>	<b>21038.07</b>		

**SNACK BAR**

**(Marinero)**

Comestibles	6542.91	74173.10	0.0882	0.3587	26605.89	-0.2705	20062.98		
Bebidas	430.45	2025.25	0.2125	0.30	607.58	-0.0875	-177.13		
Cervezas	7145.18	20870.55	0.3424	0.31	6562.54			0.0279	582.64
Cigarros y Tabacos	480.77	1230.00	0.3909	0.389	478.96			0.0015	1.81
Refrescos, Aguas y Maltas	5783.22	16833.60	0.3436	0.383	6447.27	-0.0394	-664.05		
Vinos	996.66	3189.70	0.3125	0.42	1339.67	-0.1075	-343.01		
Confituras	439.57		#iD IV/0!	0.3524		#iD IV/0!		#iD IV/0!	439.57
<b>TOTAL SNACK BAR</b>	<b>21818.76</b>	<b>118322.20</b>	<b>0.1844</b>	<b>0.351</b>	<b>41531.09</b>	<b>-0.1666</b>	<b>19712.33</b>		

**TIENDA**

Otras Mercancías	138.09	250.75	0.5507	0.3800	95.29			0.1707	42.81
Bebidas	1059.23	2409.10	0.4397	0.30	722.73			0.1397	336.50
Cervezas	12.59	31.80	0.3959	0.31	10.00			0.0815	2.59
Cigarros y Tabacos	99.66	248.75	0.4006	0.389	96.86			0.0112	2.80
Refrescos, Aguas y Maltas	336.61	656.55	0.5127	0.383	251.46			0.1297	85.15
Confituras	602.06	1214.05	0.4959	0.3524	427.83			0.1435	174.23
<b>TOTAL TIENDA</b>	<b>2248.24</b>	<b>4811.00</b>	<b>0.4673</b>	<b>0.351</b>	<b>1688.66</b>			<b>0.1163</b>	<b>559.58</b>

**PISCINA**

Comestibles	28981.97	64795.60	0.4473	0.3587	23242.18			0.0886	5739.79
Bebidas	1200.06	5119.40	0.2344	0.30	1535.82	-0.0656	-335.76		
Cervezas	37892.12	107483.60	0.3525	0.31	33797.14			0.0381	4094.98
Cigarros y Tabacos	2031.14	5211.75	0.3897	0.389	2029.46			0.0003	1.68
Refrescos, Aguas y Maltas	12343.76	31909.40	0.3868	0.383	12221.30			0.0038	122.46
Helados	3780.75	7777.80	0.4861	0.38	2955.56			0.1061	825.19
Vinos	26.18	103.35	0.2533	0.42	43.41	-0.1667	-17.23		
Confituras	4668.80	8840.25	0.5281	0.3524	3115.30			0.1757	1553.50
<b>TOTAL PISCINA</b>	<b>90924.78</b>	<b>231241.15</b>	<b>0.3932</b>	<b>0.351</b>	<b>81165.64</b>			<b>0.0422</b>	<b>9759.14</b>
<b>TOTAL CLUB</b>	<b>CST DIV</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>IND REAL</b>	<b>IND PSP</b>	<b>CST PSP</b>	<b>INDICE</b>	<b>VALOR</b>	<b>INDICE</b>	<b>VALOR</b>
Otras Mercancías	138.09	250.75	0.5507	0.3800	95.29			0.1707	42.81
Comestibles	166096.81	416005.73	0.3993	0.3587	149221.26			0.0406	16875.55
Bebidas	5749.00	21229.40	0.2708	0.30	6368.82	-0.0292	-619.82		
Cervezas	60339.13	173114.85	0.3485	0.31	54434.23			0.0341	5904.90
Cigarros y Tabacos	4098.39	10540.75	0.3888	0.389	4104.57	-0.0006	-6.17		
Refrescos, Aguas y Maltas	24516.46	66014.85	0.3714	0.383	25283.69	-0.0116	-767.23		
Helados	3780.75	7777.80	0.4861	0.38	2955.56			0.1061	825.19
Vinos	5455.64	16375.45	0.3332	0.42	6877.69	-0.0868	-1422.05		
Confituras	6310.98	10461.10	0.6033	0.3524	3686.49			0.2509	2624.49
<b>TOTAL CLUB</b>	<b>276485.25</b>	<b>721770.68</b>	<b>0.3831</b>	<b>0.351</b>	<b>253341.51</b>			<b>0.0321</b>	<b>23143.75</b>

**Servi Bar-Cabaret**

Condesviaciones favorables:

- Comestibles
- Bebidas
- Refrescos
- Vinos
- Cigarros

Condesviaciones desfavorables:

- Cervezas
- Confituras

**Café Cienfuegos**

Condesviaciones favorables:

- Comestibles
- Cigarros y tabacos

- Refrescos, aguas y maltas
- Vinos

Condesviaciones desfavorables:

- Bebidas
- Cervezas.
- Confituras.

Marinero

Condesviaciones favorables:

- Comestibles
- Bebidas
- Refrescos, aguas y maltas.
- Vinos.

Condesviaciones desfavorables:

- Cigarros
- Cervezas

Piscina

Condesviaciones favorables:

- Bebidas
- Vinos.

Condesviaciones desfavorables:

- Comestibles
- Cervezas
- Cigarros
- Refrescos, aguas y maltas.
- Helados y confituras

Como quiera que en las diferentes áreas coinciden las desviaciones en algunos conceptos y en otros no, guiaremos nuestro análisis detallado, por los diferentes conceptos y haciendo las explicaciones necesarias de los detalles en cada área. Y en las actividades en caso de que fuera necesario.

**Concepto de Comestibles:**

Los comestibles quedarán desviados desfavorablemente a nivel de Unidad en 0.0406 en índice, aproximadamente \$16 875.55 en valor.

Al analizarlo en niveles de áreas vemos la desviación está dada en la cocina, y en el área buffet, en el buffet esta desviado en 2391.20, en la piscina esta desviado en 5739.79 y en los demás áreas de venta de comestibles esta desviado en 8744.56.

Veamos cómo se comportó la actividad de restaurante en ambos lugares.

Tabla 3.1 Análisis de ingresos, costos e índices en el Club Cienfuegos

Fuente (Elaboración propia)

COSTO	INGRESO	Índices de		INDICE	VALOR
		REAL	PSP		

CLUB CIENFUEGOS

Mesa Buffet	76 224.70	205 836.35	0.3703	0.358	0.0116	2 391.20
Restaurante	60 890.14	145 373.78	0.4188	0.358	0.0608	8 744.56
Gastronomía Ligera	28 981.97	64 795.60	0.4473	0.358	0.0886	5 739.79
TOTAL CLUB	166 096.81	416 005.73	0.3993	0.358	0.0406	16 875.55

CLUB CIENFUEGOS:

Según la tabla 3.1 en el Club Cienfuegos, la mayor incidencia en la desviación desfavorable del comestible es en la actividad de Restaurantes, donde se ofertasegún contrato tanto el servicio plateado como el servicio buffet.

La mesa buffet que también se denomina Mesa Sueca o Smorgasbord, presenta los

siguientes requisitos:

- Grupos mayores de sesenta turistas, con posibilidad de atender más de un grupo en el día.
- Presencia de todos los componentes de un menú: Panes, aperitivos, entrantes calientes, entrantes fríos cada uno con sus correspondientes salsas, platos principales, guarniciones, postre e infusiones, todos con tres o más variedades con mínimo, excepto los entrantes calientes.
- Reposición de estos antes de que se consuman por completo.
- No reutilización de los platos retirados sin consumir.

La mesa buffet facilita en extremo el servicio, agilizándolo sin perder la calidad y contando con gran aceptación del turismo. Es ideal para grandes grupos, pero es de extremo cuidado su

proyección para evitar desviaciones en los índices de costo, debiendo tenerse en cuenta los factores antes mencionados así como costumbres alimentarias de los turistas según el país emisor y sobre todo un control estricto, toda vez que excederse o calcular erróneamente la cantidad de comestibles a ofertar, estos luego no pueden volver a utilizarse por cuestiones sanitarias. La mayor parte de las agencias que emiten turistas para este servicio tienen precios que en la mayoría de los casos con el creciente aumento de los costos sobre todo en productos tales como los cárnicos, lácteos y frutas y vegetales que son imprescindibles para la realización de esta

**Concepto de Cervezas:**

En la Unidad el concepto de cervezas está desviado desfavorablemente en 0.0341 en índice, aproximadamente 5 904.90 en valor.

Las cervezas son un producto de extrema demanda y su precio de venta se ha mantenido por tiempo en \$1.00, fijado por la lista oficial de precios establecida.

El mismo lograba que con el precio unitario de costo se mantuvieran los índices presupuestados, los precios de costo se han ido incrementando (Ver Anexo No.12

Variaciones precios cervezas), sin que se haya podido variar el índice presupuestado ni el precio de venta. Se requeriría como mínimo un precio de venta de \$1.15, que según las resoluciones de precios son precios fijos.

La cerveza es indudablemente uno de los productos de mayor demanda en esta instalación, donde alcanza un 24.9% del total de ingresos, suponiendo que en las demás cadenas es similar su comportamiento, su precio de costo se ha venido incrementando paulatinamente hasta alcanzar cifras que ya no permiten lograr el índice de costo presupuestado, hay limitaciones para variar su precio de venta, el cual de poder incrementar lo pudieran resolver la obtención del índice deseado.

**INDICE DE COSTO PRESUPUESTADO A NIVEL DE**

**UNIDAD**

**0.3485**

Cristal 355 ml	0.372594	1.00	0.3726
Bucanero 355 ml	0.372594	1.00	0.3726
Cristal 350 ml	0.415792	1.00	0.4158
Bucanero 350 ml	0.4158	1.00	0.4158
Michelada	0.585	1.30	0.4500

Beck's	0.6	1.65	0.3636
Heineken	0.815	2.25	0.3622
Corona	0.6455	1.65	0.3912

Concluyendo las desviaciones desfavorables de las cervezas están motivadas por el aumento de los precios de costo y por la imposibilidad de variar los precios de venta, esto se resolvería presupuestando a un mayor índice que esté acorde a la realidad.

**Concepto de cigarros:**

Los índices presupuestados de cigarros difieren mucho, es 0.3888,

La comparación de los índices presupuestados con los reales obtenidos generan las siguientes desviaciones (+) desfavorables, (-) favorables.

El proveedor fija los precios de venta de los cigarros indiferencia al lugar o actividad, como se muestra en la tabla que veremos a continuación. Una parte de los cigarros generan índices superiores al presupuestado y son precisamente los de mayor demanda, por lo que el equilibrio de costo depende del surtido de venta.

Tabla 3.4 Precios de costo y venta de cigarros. Fuente (Elaboración propia)

LISTADO DE CIGARROS CON SUS INDICES DE COSTO Año 2013

	Precio de	Precio de	Índice	Índice	
H. Upman 1/20	0.25	0.60	0.4167	0.3951	0.0216
Populares 1/20	0.25	0.60	0.4167	0.3951	0.0216
Populares 1/10	0.14	0.35	0.4000	0.3951	0.0049
Popular fresco 1/20	0.30	0.75	0.4000	0.3951	0.0049
H. Upman Selecto	0.30	0.75	0.4000	0.3951	0.0049

Por todo lo visto, indudablemente que los índices de costo reales de los cigarrillos pueden ser fácilmente manejables y también se resolverían con una correcta elaboración del presupuesto.

**Concepto de Refrescos, aguas y maltas:**

A nivel de Unidad los refrescos, aguas y maltas presentan una desviación favorable total de 0.0116 que representa aproximadamente \$767.23. (Ver Anexo No.7). Para un mejor análisis veamos cómo se comportó este concepto en cada área. (Ver Anexo No.7)

En el área Serví Bar presenta una desviación favorable de 0.0074 en índice, aproximadamente \$71.31 en valor.

En el área Restaurante Café es favorable siendo de 0.0345 en índice, aproximadamente \$239.48 en valor.

Snack Bar Marinero está también favorable representando 0.0384, aproximadamente \$664.05 en valor

Área Tienda es desfavorable en 0.1297, aproximadamente \$85.15 en valor

La Piscina es favorable en 0.0038, aproximadamente \$122.46 en valor

Haciendo un resumen del análisis del costo de Refrescos, agua y maltas en esta Unidad podemos ver, que se respeta el índice planificado, no siendo así en la actividad de tienda que se encontraba planificado a 0.383 y se ejecutó a 0.5127.

Listado de Refrescos Agua y Maltas con el costo y el precio de Venta

	INDICE DE COSTO			
	COSTO	VENTA	REAL	PSP
Malta Bucanero	0.351405	0.65	0.540623077	0.4443
Refresco Tu Kola 355 ml	0.25208	0.65	0.387815385	0.4443
Refresco Lima Limón 355 ml	0.252857	0.65	0.389010769	0.4443
Refresco Piñita 355 ml	0.279565	0.65	0.4301	0.4443
Refresco Naranja 355 ml	0.27	0.65	0.415384615	0.4443
Agua Natural 500 ml	0.250816	1.00	0.250816	0.4443
Agua Gaseada 500 ml	0.251556	1.000	0.251556	0.4443
Refresco Tu Kola Dietética	0.2502	0.55	0.4549091	0.4443
Agua Natural 1500 ml	0.410091	0.80	0.5126138	0.4443
Agua Gaseada 1500 ml	0.409773	0.80	0.5122163	0.4443
Raptor Energetizante	0.782632	1.55	0.5049239	0.4443
Agua Gaseada 330 ml	0.232319	0.40	0.5807975	0.4443
Agua Natural 330 ml	0.232298	0.40	0.580745	0.4443
Refresco Naranja 1500 ml	0.637829	1.50	0.4252193	0.4443
Refresco Tu Kola 1500 ml	0.637731	1.50	0.425154	0.4443
Refresco Lima Limón 1500 ml	0.637767	1.50	0.425178	0.4443
Refresco Coca Cola	0.47339	1.10	0.4303545	0.4443
Refresco Sprite	0.484432	1.10	0.4403927	0.4443
Refresco Fanta	0.474423	1.10	0.4312936	0.4443
Red Bull	1.166167	2.80	0.4164882	0.4443

**Concepto de Bebidas**

A la analizar el resultado de cómo quedan las bebidas vemos que también quedan con desviación favorable, de 0.0292 en valores \$ 619.82

**Concepto de Helados y confituras:**

Este concepto solamente se encuentra desviado de favorablemente en la Unidad, a pesar de que los precios de venta de los helados es igual que en el caso de los cigarrillos, los fija el proveedor para todos los lugares de venta por igual.

A la realización del análisis de este concepto llegamos a la conclusión de que la desviación en este caso se debe a un error de presupuesto, ya que hay una diferencia considerable entre los costos presupuestados y los costos reales.

Para poder verlo expuesto anteriormente veamos la siguiente tabla:

Veamos el surtido NESTLE y sus precios

	COSTO	VENTA	INDICE DE COSTO	
			REAL	PSP
Paleta Crocanty	0.45835	0.95	0.48247	0.478
Pote de helado de 450 ml	0.671693	1.40	0.47978	0.478
Cono Extreme	0.71	1.45	0.48966	0.478
Mega paleta con cobertura	0.85	1.70	0.50000	0.478
Sandy	0.542444	1.10	0.49313	0.478
Pote Sensación Choco y Alm,	0.881111	1.75	0.50349	0.478
Sensación VS	0.924286	1.90	0.48647	0.478
Paleta Dulce Vita	0.669545	1.35	0.49596	0.478
Pote de frutas 450 ml	0.74555	1.50	0.49703	0.478

Solamente en el análisis de los Helados podemos ver que los Índices de costo real son superiores al planificado, y estos precios de venta los establece el proveedor.

Concluyendo se evidencia que con fuentes de datos tan a la mano, los presupuestos pudieran ser casi exactos, lo que evitaría además del despilfarro la disminución en los ingresos al precio siempre que se presta a los análisis.

*C o n c l u s i o n e s*

## Conclusiones:

Llegamos a las siguientes conclusiones:

- Se logra un amplio conocimiento acerca de la contabilidad de costos, de los objetivos y funciones de la determinación de los costos, así como la importancia de los costos para la toma de decisiones, basados en este caso en el análisis de las desviaciones de sus índices presupuestados todo a través de un análisis teórico de la bibliografía referente al tema.
- Se logra realizar una caracterización general, así como el diagnóstico de la Unidad.
- Se analiza el proceso de análisis de los costos llegando a la conclusión de que existe material suficiente para realizar los análisis propuestos en esta investigación.
- El procedimiento propuesto para el cálculo de las desviaciones en los índices de costos presupuestados logra el control de los mismos, creando una herramienta práctica para la evaluación, implantación, ejecución y control de un sistema de costo que garantiza la eficiencia de la empresa y que logre enfrentar los retos de la comercialización.
- Se identificaron los conceptos de mayor incidencia en las desviaciones desfavorables en la Unidad.
- El conocimiento de las desviaciones por cada concepto permite tomar acciones que permitan eliminarlas o reducir las al mínimo.
- Los presupuestos se elaboran con mucha anticipación al período que se presupuesta.
- Se pudo constatar que el presupuesto en el aspecto de los costos presenta omisiones e imprecisiones y en algunos casos poca atención a la hora de confeccionar los series históricas y a los precios actuales del mercado.

*R e c o m e n d a c i o n e s*

### Recomendaciones:

- Que se revisen y mantengan actualizados los contratos con los clientes y proveedores evitando imprecisiones o cuestiones desfavorables para la empresa.
- Que el presupuesto se abra según las necesidades para su análisis facilitando a primera vista datos que habría que calcular a parte.
- Presupuesto a la mesa Buffet separada del restaurante ya que por su complejidad facilitaría su análisis.
- Adecuar los índices presupuestados en los diferentes conceptos a las características y niveles de ingresos de cada Área, así como a la realidad del concepto en sí.
- Contabilizar correctamente cada concepto de costo cuando uno se utilice para generar ingresos en otro concepto. (Ejemplo refrescos utilizados en cócteles)
- Que se utilice el procedimiento propuesto para lograr mejores análisis de los costos de venta de las mercancías vendidas.
- Generalización del procedimiento a todas las Unidades de Palmares.

# *Bibliografia*

## Bibliografía

1. Aday Camacho, Yutdania. (2010). Aplicación de un procedimiento para el cálculo de las fichas de costo de los servicios fotográficos de impresión en Photo Service Jagua, Cienfuegos. Cienfuegos. Amat, O. (1997). Contabilidad y gestión de costes. España: Editora Gestión.
2. Baker, M., Jacobsen, L., & Ramirez, D. N. P. (n.d.). Contabilidad de costos: un enfoque administrativo para la toma de decisiones. México: Editorial M C G raw – Hill, Interamericana S.A.
3. Finanzas al día. (n.d.).
4. Fronti de García, Luisa. (2005). La Contabilidad Verde: Financiera y de Gestión. Buenos Aires. Giovanni E. Gómez. (n.d.). LA CONTABILIDAD DE COSTOS:
5. Conceptos, importancia, clasificación y su relación con la empresa. <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%2010/contabilidad%20costos.htm>.
6. Gómez Bravo, Oscar. (1997). Contabilidad de costos. Gómez, Giovanni E. Evolución. (2010). Los costos en la contabilidad. González, María E. (2007). Costos estándar.
7. Homgren, Charle T. (1994). La Contabilidad de costos, un enfoque gerencial. Horngren, Charles T. (1992). La contabilidad de costos en la dirección de empresas.
8. Iglesias Sánchez, José Luis. (2008). El concepto de relevancia de los costes y su efecto en la Contabilidad de Gestión. <http://www.observatorioiberoamericano.org/paises/Spain/Art%C3%ADculosdiversosobreContabilidaddeGesti%C3%B3n/Indic e.htm>.
9. Ivinsky, Marina. (2006). Introducción a la teoría de los costos.
10. <http://www.monografias.com/trabajos4/costos/costos.shtml>.
11. Ministerio de Finanzas y Precios. (n.d.). Resolución P50/2008.
12. Mitton F. Usry, Hammer. (2006). Cost Accounting Plannin an Control.
13. Novoa, N. & Torres, J. (1992). Planificación de los costos de producción en el Centro de Inmunología Molecular. La Habana.

14. Palm ares Cienfuegos. (n.d.). Estrategia Palm ares 2011-2015.
15. Polim eni, Ralph S. Contabilidad de Costos. Aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. M c G raw.
16. Polim eni, Ralph S. Contabilidad de costos. Aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. M c G ra.
17. Polim eni, Ralph S. Contabilidad de Costos. Aplicaciones para la Toma de decisiones Gerenciales. Bogotá: M c G raw.
18. Polim eni, Ralph S. Contabilidad de Costos. Aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. Bogotá: M c G raw.
19. Procedim ientos G enerales Palm ares Sucursal Cienfuegos. (n.d.). .
20. Rosana, J. M. (1994). Contabilidad de costos para la toma de decisiones. España Bilbao. Suárez de León, Yaxilis. (2009). Cálculo del costo estándar en la panadería-dulcería Doña Neli de Cienfuegos. Cienfuegos. Vasallo García, Mailin. (2010). Recálculo de las Fichas de Costo de la UEB de Quesos en la Empresa "Productos Lácteos Escambray, Cienfuegos". Cienfuegos.

*A nexos*



"Aplicación de un procedimiento para la determinación de las desviaciones de los índices de costopresupuestados en la Unidad Club Cienfuegos"

## **A n e x o s**

