



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES

Título: “Determinación de las desviaciones de los índices de costo presupuestados en las UEB de la Empresa Palmares Cienfuegos”

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

Tutor: Lic. Enrique Valentín Jiménez Sánchez

Cienfuegos, junio de 2012



Hago constar que la presente investigación fue realizada como parte de la culminación de los estudios para el grado de Licenciado; autorizando a que la misma sea utilizada por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial, como total y que además no podrá ser presentada en eventos, ni publicada, sin la aprobación de la Universidad “Carlos Rafael Rodríguez” de Cienfuegos.

Firma del Autor

Los firmantes en la parte inferior certificamos que el trabajo ha sido revisado según acuerdos de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Computación Información
Nombres y Apellidos. Firma

Científico Técnica
Nombres y Apellidos. Firma

Nombre y Apellidos
Firma del Tutor.

PENSAMIENTO

“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, que me alentó siempre y me apoyó para que terminara mis estudios y ahora no está para ver su sueño hecho realidad.

AGRADECIMIENTOS

*A mi esposo y mi hijo ya que sin el apoyo de ellos no hubiera
podido llegar al fin...*

A mis suegros por estar siempre ahí...

*A mi tutor por su paciencia, dedicación y ayuda
incondicional...*

A mi jefe, por su comprensión y ayuda...

A mis compañeros de trabajo por su cooperación...

A mi amiga Leticia que no dejó nunca que me rindiera...

A mi prima Maricelys por su preocupación y ayuda...

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

Muchas Gracias

Resumen

El presente trabajo titulado “Determinación de las desviaciones de los índices de costo presupuestados en las UEB de la Empresa Palmares Cienfuegos “, se desarrolló centrando su análisis en los resultados del año 2011, 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 del VI Congreso del Partido enfocada hacia la satisfacción del cliente, la excelencia en la calidad y la eficiencia financiera.

Tiene como objetivo efectuar la propuesta de un mecanismo de determinación y análisis de las desviaciones en los índices de costo presupuestados, para ser utilizada como herramienta de control por la dirección de la empresa.

El trabajo se estructuró en 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 y el tercer y último apartado está dirigido al análisis de las desviaciones de los índices de costo presupuestado, además de incorporarse la identificación y medición de las implicaciones de estas desviaciones, objeto de estudio en esta investigación.

Para lograr el objetivo se aplicaron diferentes técnicas y métodos de investigación como son: Métodos de análisis y síntesis, métodos de inducción y de 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 6th 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.

The research was structured in three (3) chapters; the first one is devoted to the bibliographical review summary that was made related to the topics of the cost, and the assessment and selection criteria that are applied in the World and in Cuba. The second chapter presents a characterization and a general diagnosis of the Palmares Cienfuegos extra hotelier enterprise; and the third chapter addresses the analysis of the deviations of the budgeted cost ratios, besides that the identification and measurement of the of these fluctuations, object of study in this research.

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 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 costs optimization.

INDICE

Contenido	Páginas
Introducción	1
Capítulo I. Marco Teórico referencial	6
1.1 Generalidades.....	6
1.1.1 Conceptos y generalidades de la contabilidad.....	6
1.2 Contabilidad de Costos. Conceptos.....	9
1.2.1 Conceptos y clasificaciones de los costos y gastos.....	12
1.3 Surgimiento y desarrollo de los costos estándar.....	19
1.3.1 Definiciones de costo estándar.....	21
1.4 Objetivos de los Costos.....	22
1.5 Análisis del costo para la toma de decisiones.....	23
Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos	29
2.1 Caracterización General de la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos.....	29
2.1.1 Declaración de Misión y Visión	31
2.1.2 Objeto empresarial Palmares Cienfuegos.....	31
2.2 Estructura de la Empresa.....	32
2.2.1 Principales características de las Unidades Empresariales de Base.....	33
2.3 Diagnostico Estratégico.....	38
2.3.1 Análisis de la Matriz DAFO.....	39
2.4 Caracterización del proceso de análisis de los costos por unidades	48
Capítulo III. Análisis de las desviaciones de los índices de costos presupuestados	53
3.1 Diseño y aplicación del procedimiento para la determinación de las desviaciones de los índices de costo presupuestados.....	53
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
Bibliografía	75
Anexos	77

Introducción

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.

Es condición indispensable, para lograr esta eficiencia, el empleo de sistemas y mecanismos de planificación, control y uso de los recursos con un mayor grado de economía, siendo a su vez imperante, contar con adecuados métodos que permitan examinar y evaluar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de estos aspectos y ganar en prontitud y calidad de la información que se brinda para la toma de decisiones gerenciales en correspondencia con el comportamiento del entorno y los escenarios donde se mueve la organización.

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 adecuados sistemas 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, exige 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 terminan dando 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.

El problema de la elección del método mejor para alcanzar los objetivos trazados debe ser un problema tratado cada vez que sea necesario, por lo tanto dado las condiciones cambiantes en el contexto empresarial deben ser adoptadas en toda la empresa.

La empresa para incrementar el beneficio, puede actuar de dos formas: una aumentando los ingresos y la otra reduciendo los costos, el primer camino es difícil de controlar, a no ser que se opere en régimen de monopolio, por el otro camino el de reducción de costos es mucho más viable utilizando para ello un arma poderosa la creatividad.

El control de costos nos es de mucha ayuda y no es exclusivo para las grandes empresas. En general, cualquier fábrica podrá conocer los aspectos más importantes de

sus ingresos y gastos de fabricación, al poder controlar las utilidades que se esperan y lo que cuesta producir una unidad del producto que vendemos.

El llevar un control de costos bajo principios perfectamente identificados, no sirve solo a las empresas más grandes, si no también es aplicable a los negocios de poca o mediana amplitud ya que estos principios se pueden adaptar a las necesidades específicas de cada tipo de organización.

La finalidad primordial de un control de costos es obtener una producción de calidad con el mínimo de dificultades posibles para que al mismo tiempo, se pueda ofrecer al público el precio más bajo, con posibilidades de competir en el mercado y tratar de obtener un equilibrio entre la oferta y la demanda de los productos que ofrecemos.

Situación problémica:

La empresa objeto de nuestro análisis es turística, extrahotelera cuyo principal objetivo es prestar servicios al turismo extranjero, no exento de hacerlo también con otros sectores de visitantes: tales como empresarios, deportistas, científicos, personal diplomático, representantes de la cultura e inclusive núcleos de población.

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, cigarros, aguas, refrescos y maltas, 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 oferten logren generar el índice de costo que nos hemos propuesto. Esto se debe a los incrementos en los precios de venta bastante frecuentes de nuestros proveedores en un mercado muy volátil que incrementa o cambia de hoy para mañana (sin que se pueda variar tan frecuentemente nuestros precios de venta pues descomercializan al producto y a 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 monopólicas o de carencias de productos claves en el mercado para nuestra oferta o a la tendencia de las direcciones de vender a toda costa violando principios elementales de calidad, precios y utilidades. Es por eso que se hace más que necesario, imprescindible, un control sistemático y minucioso de esta

problemática.

La presente investigación titulada “Determinación de las desviaciones de los índices de costo presupuestados en las UEB de la Empresa Palmares Cienfuegos” tiene como **problema de investigación** la influencia negativa de las desviaciones de los índices de costo presupuestados en los resultados de la empresa.

Objetivo general: Determinar las desviaciones de los índices de costos presupuestados en las UEB de Palmares Cienfuegos, con vistas a evitar las disminuciones de ganancia o utilidad en la empresa por este concepto.

Objetivos específicos:

1. Crear marco teórico referencial.
2. Indagar sobre la situación general de la empresa.
3. Diagnosticar el estado de las UEB de la empresa.
4. Caracterizar el proceso de análisis de los costos por unidades.
5. Diseño del procedimiento para determinar las desviaciones de los índices.
6. Aplicar procedimiento.

Hipótesis: Con la determinación de las desviaciones en los índices de costo presupuestados, se logra brindar a la dirección una importante herramienta de control de los mismos.

Implicaciones prácticas: Con la realización de esta investigación se dota a la entidad Palmares 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.

Relevancia social: Esta investigación tiene en estos momentos una vital importancia ya que el territorio y el país están enfrentando un fuerte proceso de reordenamiento de la economía y donde los clientes en general se vean beneficiados con un servicio de excepcional calidad.

Métodos y técnicas utilizadas en el proceso de investigación:

De los métodos teóricos.

- Métodos de análisis y síntesis.
- Métodos de inducción y de 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 costo presupuestados?
- ¿Qué importancia tiene conocer las desviaciones de los índices de costo presupuestados 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 al análisis de las desviaciones de los índices de costo presupuestado, 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.

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 cambio 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 Oriot y Pilar 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 su estudio se dividió en tres ramas, contabilidad de gestión, Contabilidad de Costo 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 por aquellos derivados de 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 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 empiezan 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 de 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 telas y lana 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 mas poderosas de la tierra, lo mismos se hacia 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 del 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 seria largo 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 largo 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 costo 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 la cual esos registros se convierten posteriormente en un método de medida y en un control de operaciones. (Ramírez P, 2010)

Según Charles T Horngren 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 ampliada 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 o de suministrar 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, al objeto 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 producto 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; así mismo, los costos futuros previstos o estimados y los costos estándar o 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.

Al 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 de mercancía que presenta 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 o políticas de operación o explotación, valuación de artículos terminados y/o en proceso, determinación del costo de producción, de lo vendido, decisión sobre comprar, fabricar, eliminar productos, procesar adicionalmente, 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 Morto y Hongreen. En esta investigación se referirá a lo escrito por Horngren.

Horngrén, 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. Esta tarea 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 no influyan en los costos de una empresa. Es por eso imperativo que las decisiones a tomarse 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 paga 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 diferida 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.(Homgren, Charle T., 1994, p. 13)

Adolph Matz y Milton Urry en su libro Contabilidad de Costos plantearon 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. Urry, 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, Goffery 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 costeo 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 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 costo 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: semivariantes 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 con su relación a la disminución 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 Emersion**, 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 elaborar un método que permitiera el control de la producción industrial publicado en el Enginee "La Contabilidad de Costos para Auxiliar la Producción", razón por la cual se le considera diseñador del método de los costos estándares 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 procesamiento de datos, contribuyeron al auge 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 costeo estándar está relacionado generalmente con los costos unitarios de los materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, y satisfacen 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 del Costo Estimado o Predeterminado es compararlo con el costo real y en su comparación con los resultados de costos reales ajustarlos 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 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 a 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 área 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 colaboraran para explicar el desempeño.

El análisis de los resultados de los costos, deben suministrar una información útil y lo más exacta posible, que sirvan de guía a los diferentes niveles de dirección y que conduzcan a una eficaz toma las decisiones en cada uno de los casos analizados.

Conociendo cuanto 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 costo estimado, detectando el hecho fundamental de la variación del costo y proponer los cambios y rectificaciones basado en los resultados.

La finalidad del análisis es obtener un control sobre los costos que se logra cuando se detecta y rectifica 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 y en el control interno, requiriéndose de diferentes tipos de costos para los diversos objetivos que tenga la entidad.

Los costos son empleados en las tomas 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 que 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 al personal que se dedicará al control, registro y análisis de los gastos con los planificados, costo estimados 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) Estimular 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 determinación de los costos estimados, establecimiento del modelaje para su control, registro y análisis, se puede garantizar la implantación de un Sistema de Costos, base de la calidad en la gestión empresarial empleado 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, tienen 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 o no para que el trabajo sea práctico y siempre hacer lo 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 como norma que permita su comparación con los gastos reales y la acción de controlar con cifras limitantes que provoque una vigilancia sistemática sobre las estimaciones o no 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 del Plan de 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 (resultante 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.

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

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 del MINTUR en el mes de Octubre del año 2004 surgió la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos producto de la unificación de las antiguas empresa Rumbos, Palmares y Recreación y Ocio de iguales perfiles, aprobándose que la nueva empresa asumiera la implantación del Perfeccionamiento Empresarial que venia aplicando la antigua Empresa Rumbos.

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 MINTUR a partir de las nuevas disposiciones surgidas con el proceso de reordenamiento y la política de desarrollo del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares.

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

La máxima dirección de la Empresa tiene como premisa perfeccionar 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 claves 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 GEE, la empresa con su carpeta de productos que se encuentra preparada y lista y el fortalecimiento y/o rediseño de los 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. Opera nacionalmente 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 deseada 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 brinden estos servicios en el territorio y no poder disponer autónomamente de los financiamientos de la empresa para este último aspecto.

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

2.1.1 Declaración de Misión y Visión

MISION

La Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos está dedicada a satisfacer las necesidades de recreación y ocio del visitante (turismo internacional) mediante opcionales y actividades extra hoteleras 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 del Territorio (Centro) por su variedad de actividades en las modalidades (como) extra hoteleras 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 su personal (los especialistas), fiabilidad y satisfacción plena de las expectativas de los Clientes, preservando el Medio Ambiente.

2.1.2 Objeto empresarial Palmares Cienfuegos

- Establecer y operar restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos, cabaret, salas de fiestas, discotecas, centros de entretenimientos, recreativos y de ocio, en locales propios o arrendados, en divisas.
- Efectuar el cobro en pesos cubanos por la entrada en las instalaciones que por su naturaleza se autoricen (Delfinario, Centro nocturno Costa Sur)
- Brindar servicios gastronómicos desarrollando líneas especializadas, en pesos convertibles.
- Dar aseguramiento a eventos de todas clases, así como brindar servicios gastronómicos a representaciones extranjeras, entidades nacionales y personas naturales fundamentalmente extranjeras, en pesos convertibles. (Salas Fiestas Cruces, Club Cienfuegos y Costasur)

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

- Brindar servicios de alojamiento asociados con las instalaciones multipropósitos que por sus características así lo requieran, en pesos convertibles. (Ranchón La Aguada)
- Prestar servicios de renta de motocicletas y bicicletas, en pesos convertibles. (Club Cienfuegos)
- Prestar servicios de fotografías, impresiones, videos y efectuar la comercialización minorista de artículos afines a estos servicios, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior. (Delfinario)
- Arrendar locales dentro de sus instalaciones para el desarrollo de actividades complementarias en pesos cubanos y pesos convertibles.

2.2 Estructura de la Empresa

La Empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos cuenta para su funcionamiento con dos grupos, tres direcciones y cuatro Unidades Empresariales de Base (UEB) 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

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

Como Unidad Estratégica de Negocio se consideran 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 Empresariales de Base

UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE RECREACION-NATURALEZA

Esta UEB se caracteriza por tener sus instalaciones ubicadas en espacios naturales de notoria belleza que le impregnan 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

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

- ✓ 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, habitados por Delfines y Lobas marinas las cuales colman las expectativas del más exigente cliente, tiene además la posibilidad de entrar 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 NICO-CUMANAYAGUA

Se encuentra a 46 Km de la ciudad de Cienfuegos, en el macizo de Guamuhaya se 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, desparramaderos, 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

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

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 con opcionales organizadas en turismo y naturaleza.

SERVICIOS:

- ✓ Gastronomía ligera
- ✓ Servicio de Bar

UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE CIUDAD

Brindar servicio de cafetería especializada, bar y de gastronomía ligera y las marcas DINOS, Ditu, En Familia. Brindar servicios de sala de juegos, cafetería, bar, brindar servicios vinculados con actividades recreativas en matinee y nocturnas asociadas a los productos Cabaret, salas de fiesta, etc, con gastronomía especializada complementando los espectáculos, presentaciones de talentos artísticos, bailables, animaciones temáticas y servicios de restaurante.

Consta de las siguientes unidades:

- **DINOS PIZZA**

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

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

- **DINOS LUISA**

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

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 snack bar y otros.

- **SAN CARLOS**

Situado en la parte más céntrica del centro histórico de la ciudad, local climatizado, con servicio gastronómico tipo snack bar, televisión con video y música grabada, famoso 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 Beny Moré. Su objetivo principal es recreación cultural, centro nocturno o sala 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, su sala de juego cuneta con diversas atracciones, tales como, Bolos, equipos electrónicos, mesas de billar, posee una moderna victrola con condiciones para el karaoke. Consta con varias áreas como: Bar, restaurant, sodera y puntos de venta. Se le anexan 37 y 52 y el Punto Boulevard.

- **37 y 52**

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

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, enmarcado 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 es esencialmente cultural, al aire libre, con terraza con mesas y sillas y 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, aún estando al aire libre, dentro de un bello paraje 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 Caonao y la Circunvalación, desde la terraza donde se encuentran situadas mesas y sillas se abarca una interesante vista de ambas vías. Su oferta es de gastronomía ligera.

- **Ditu (Ferrocarril, 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.

UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE PARADORES DE CARRETERAS

- **RANCHON TE QUEDARAS**

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

Nombrado así para evocar una de las más conocidas y bellas piezas musicales del Bárbaro del ritmo Beny Moré, a quien 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 e 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 Al Paso, 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, al aire libre. Brinda servicios de gastronomía y presenta evocaciones, espectáculos, con figuras nacionales o del patio.

2.3 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

2.3.1 Análisis de la Matriz DAFO

Esta matriz, cuyo nombre surge del acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, constituye una herramienta útil para la determinación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa. En ella se resume todo el análisis anterior. Su esencia se basa en identificar las amenazas y oportunidades claves que se derivan del análisis del entorno general y competitivo, así como las fortalezas y debilidades que resultan del análisis del diagnóstico de las capacidades distintivas del negocio.

Como procedimiento es útil primeramente listar todas las Amenazas y Oportunidades, así como todas las Debilidades y Fortalezas, para posteriormente reducir el listado a aquellas que son claves. En el caso de las externas (amenazas y oportunidades) son consideradas claves por la probabilidad de ocurrencia como parte de la evolución del entorno y por la fuerza de impacto sobre nuestro negocio; en el caso de las internas (fortalezas y debilidades) son consideradas claves en la medida que sean un factor esencial a favor o en contra de la finalidad del negocio.

DEBILIDADES (9), internas:

1. **Afectaciones en la calidad de los servicios** debido a las afectaciones tecnológicas, constructivas y financieras, debido a la no existencia de una brigada de mantenimiento para los trabajos tecnológicos y constructivos, también deficiencias en la ejecución de los presupuestos del mantenimiento constructivo y proyección limitada de los mismos por parte de los administradores de las unidades y sus UEB para garantizar aseguramiento de medios e insumos para los servicios, negligencias en la atención directa al cliente, violaciones de los procedimientos establecidos y que no se tienen en cuenta los problemas del servicio en las evaluaciones del desempeño.
2. **Falta de preparación y dominio** por los cuadros y funcionarios de la legislación vigente.

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

3. **Pérdida de ofertas turísticas** que conformaban el producto turístico extrahotelero de Cienfuegos para Palmares por diferentes razones estructurales, organizativas y por una insuficiente utilización de las potencialidades turísticas del territorio: culturales, científicas, históricas, de salud, deportivas, etc., con poca diversidad e integración del producto turístico.
4. **Incumplimiento de los planes de mantenimiento de los equipos informáticos**, falta de calidad en los ejecutados, la no existencia de un sistema integrador del flujo informativo de la empresa.
5. **Precios de las ofertas que no las hacen atractivas y no resultan competitivos**, predominio del enfoque de ventas por encima del de mercadotecnia (se vende lo que se tiene en lugar de diseñar lo que requiere la demanda).
6. **Deterioro técnico del parque automotriz** de la Sucursal.
7. **Falta de organización para la realización de las actividades recreativas**, deterioro y no reposición del parque de motos para la renta existente en la actividad de recreación, deterioro de los equipos de audio y luces para el desarrollo de las actividades recreativas y limitaciones para su reposición.
8. **Falta de rigor y sistematicidad en las visitas y controles** de especialista y directivos en las unidades, falta de seguimiento a los señalamientos resultados de las visitas y controles a las unidades.
9. **Existen problemas de disciplina en el cumplimiento** de las acciones y tareas planificadas.

AMENAZAS (13) externas:

1. **Difícil situación financiera del país** y las limitaciones que esto implica, la existencia de la doble moneda en las operaciones económicas-financieras de la sucursal, políticas y acciones bélicas del Gobierno de Estados Unidos en su supuesta lucha contra el terrorismo que se suman al bloqueo económico y las agresiones contra Cuba, deterioro de la situación económica internacional, sobre todo en los países emisores de visitantes, e Incremento de los precios del petróleo.

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

2. **Proceso de globalización y concentración de las agencias turoperadoras y de las empresas gestoras y comercializadoras de instalaciones hoteleras extranjeras**, desconocimientos del producto Cienfuegos por parte de las agencias y TTOO vendedoras en el país y el exterior.
3. **Posibilidades de introducción de la corrupción**, los delitos, el diversionismo ideológico y otros vicios del capitalismo como consecuencia del desarrollo del turismo internacional y la situación económica del país.
4. **Cifras directivas del plan económico** lo que afecta la participación y el comprometimiento de los trabajadores.
5. **La no existencia de un presupuesto para la atención a los trabajadores** destacados y enfermos, inestabilidad y falta de calidad en la entrega de los uniformes.
6. **Pronunciada estacionalidad** en el arribo de visitantes y desastres naturales o provocados que inciden en la disminución del arribo de visitantes al país.
7. **Insuficiente diversidad de mercados y problemas con la efectividad de la promoción y comercialización**, factores que afectan la comercialización de los productos de la empresa como, altos precios de las actividades de la marina y otras ofertas vinculadas al producto de Palmares dificulta nuestra comercialización, el desarrollo de otros delfinarios en la región central del país, financiamiento centralizado por la Casa Matriz para dar respuesta a la Imagen corporativa de las Instalaciones, escasa promoción y publicidad.
8. **Incrementos en los costos del seguro de viajeros y el combustible, y su repercusión en el costo de los vuelos internacionales de larga distancia, caída tendencial de la duración de la estancia media y en el presupuesto del gasto del viaje**, inclinación de la demanda en Europa hacia los viajes a destinos relativamente cercanos al lugar de residencia y los viajes individuales (no organizados), influenciados por las aerolíneas de bajo costo
9. **La intensificación de la competencia, tanto internacional como nacional, esta llevando a importantes mejoras en la calidad de los productos en los mercados emergentes** (Turquía, Croacia, Europa del Este, etc.), la competencia en el Caribe

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

mantiene crecimientos, considerando el volumen de arribos de turistas (República Dominicana, Riviera Maya y Cancún), envejecimiento del Caribe como región turística (Sol y Playa), creciente inversión en el Sector Turístico en la Región Centroamericana. (Belice, Costa Rica), surgimiento y desarrollo de nuevas Regiones Turísticas (Europa del este, África, Sudeste Asiático) y en el nivel nacional o territorial de Cienfuegos la existencia de restaurantes particulares (paladares).

10. **Decisiones de instituciones que inciden desfavorablemente en el desarrollo de la empresa**, incremento de los precios de costo de los proveedores incluidos los internos del sector, los mecanismos burocráticos de la C. Matriz y el MINTUR limitan la operatividad de la sucursal, afectaciones en el costo de las unidades que aplican la Res. # 6 del MINTUR, el sistema de contratación artística del talento nacional dificulta la realización de las actividades.
11. **Falta de comunicación** entre los organismos del territorio a la hora de conformar un producto turístico, una oferta u otra actividad en nuestras instalaciones, no celebración de eventos y ferias de la náutica en el territorio
12. **Insuficiente actualización y modernización de las tecnologías de información y comunicación** existentes en la empresa por parte del GEE Palmares SA
13. **Exceso de informaciones solicitada** por la casa matriz, el MINTUR y otros organismos.

FORTALEZAS (12) internas:

1. Oferta sostenible, sana y segura, experiencia adquirida en la dinámica del desarrollo turístico cubano, contar con el complejo recreativo Club Cienfuegos como una exclusividad de la empresa en el territorio en fase de ampliación de sus actividades y servicios, Exclusividad del producto Palmares Cienfuegos. Líder en la red extrahotelera. Ampliación de su red de instalaciones con el proceso de reordenamiento del MINTUR, representatividad en casi todos los municipios de la provincia.

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

2. Proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, Seguridad y Salud del trabajo y Medio Ambiente, estar aprobada la empresa en el sistema de perfeccionamiento empresarial. calidad y desarrollo de los recursos humanos y existencia del sistema de escuelas de FORMATUR, El potencial de entrenadores que existe en la sucursal, alto nivel profesional de trabajadores y Cuadros de la Dirección, estabilidad de los cuadros de Dirección, alto sentido de pertenencia y compromiso de la alta dirección, capacitación constante de los trabajadores y actualización en la preparación política ideológica.
3. Inversiones realizadas e infraestructura existente, mantenimiento y remodelación realizada a las instalaciones, lo que ha mejorado considerablemente la imagen y el confort de las mismas.
4. Nivel de promoción que se está dando a nuestro producto, materiales elaborados para ello.
5. Sistema de Control interno implantado, factible de continuar perfeccionando, las auditorias y controles externos han tenido resultados satisfactorios en los últimos años (Gubernamental, Contraloría, C. Matriz, MINTUR), las cuentas por cobrar están por debajo del indicador MINTUR, operar sin pérdida y sobre cumplimiento de ingresos y utilidades en los 2 últimos años.
6. La no ocurrencia de hechos de corrupción en los últimos años, trabajo sindical sistemático, buen funcionamiento de los órganos asesores de la dirección.
7. Crecimiento de la actividad de recreación, potenciada con grupos de alta convocatoria y reconocida nuestras actividades en la población de Cienfuegos, ampliación del Delfinario con la unidad de Cayo Largo del Sur.
8. La actualización legal de los inmuebles.
9. Todas las unidades tienen la licencia sanitaria, La certificación de la APCI, todas las unidades menos el Club tienen el RAT (Reconocimiento ambiental territorial).
10. Los trabajadores cuentan con los medios y equipos de protección individual y colectiva, aplicación de los sistemas de pago e incremento del salario medio.
11. La conexión de las UEB con correo electrónico y Chat y buena parte de las unidades.

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

12. La calidad y sistematicidad del movimiento del FORUM de ciencia y Técnica y el proceso de generalización que se aplica.

OPORTUNIDADES (11) externas:

1. **Sistema socialista cubano y estabilidad política del país**, hospitalidad y valores del pueblo, seguridad social y ambiental del país, salud y salubridad del destino.
2. **Imagen percibida del destino** como país con desarrollo educacional, deportivo, cultural, y científico alcanzado que se potencia con la Batalla de Ideas.
3. **Historia, geografía, clima y mística del territorio**, la ciudad declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad, elevado porcentaje del territorio con gran cantidad de recursos naturales y medio ambientales de elevada calidad, contar en el territorio con aeropuerto, puerto, base de cruceros y base náutica de la Marina del MINTUR, rent a car, la existencia de dos escenarios naturales (Bahía de Jagua y Macizo Montañoso Guamuha).
4. **Incremento del sector** de estudiantes extranjeros y hospedados en casa particulares, Desarrollo del polo petroquímico.
5. **Demanda de servicios extrahoteleros** en el territorio, prestigio de nuestras instalaciones y servicios en el territorio.
6. **Existen condiciones para ferias** y otros eventos nacionales e internacionales.
7. **Radican en el territorio bases de aseguramiento** de ITH, CIMEC y otros importantes proveedores, Los aseguramientos de los abastecimientos es estables y suficiente, Existencia de FINTUR.
8. **Remodelación de la red hotelera**, aumento de las capacidades hoteleras, prioridad al proceso inversionista, de reposiciones y reparaciones capitales, reparación del vial de montaña de acceso al Nicho.
9. **Eliminación de la restricción de viajes a Cuba** de los cubano- americanos y los turistas norteamericanos.
10. **Estar incluido el territorio en las prioridades para el desarrollo de los campos de golf.**

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

11. **Nivel de promoción** que se está dando a nuestro producto, materiales elaborados para ello.

2.3.2 Interpretación de la Matriz DAFO

Después de analizar el inventario de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, se seleccionaron aquellas que se debían llevar a la Matriz, realizándose el proceso de votación de incidencias el cual se analiza a continuación.

Se realizó el análisis cuantitativo y los resultados fueron los siguientes:

F+O = 447 F+A =458 D+O =309 D+A =316

La suma total de todas las interacciones fue de: 1530

Lo que podemos llevar a la siguiente gráfica.

Gráfico 2.1 Palmares Cienfuegos resultados Matriz DAFO Fuente: (Palmares Cienfuegos, n.d.)



Como puede observarse Palmares Cienfuegos, se encuentra en el **Cuadrante N° 2, Defensivo**, aunque muy cercano al Cuadrante N° 1, ofensivo, donde deben minimizarse las amenazas, apoyándose en las principales fortalezas, para poder aprovechar al máximo las Oportunidades del Entorno. En este caso se recomiendan Estrategias de Penetración y

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

Desarrollo en los mercados del territorio y en los polos cercanos vía especialización, donde se deben encaminar los esfuerzos hacia la diferenciación de los productos y Servicios, incorporando en los mismos valores agregados que sean asimilados por el mercado como garantía y confiabilidad.(Palmares Cienfuegos, n.d.)

Se hace necesaria una atención especial hacia el cumplimiento de las acciones estratégicas propuestas ya que de cumplimentarse oportunamente la Entidad puede transitar hacia el Cuadrante de ofensiva, propio de una Empresa en fase de Crecimiento.

La empresa esta en proceso de transición del cuadrante defensivo al ofensivo, para lo que deberá aprovechar al máximo sus **Fortalezas** principales que son su infraestructura fortalecida por el proceso de reparaciones capitales y de inversiones, su liderazgo en la red extrahotelera del territorio, ser una empresa en Perfeccionamiento Empresarial y en proceso de implementación de los sistemas de gestión de la calidad, fortalecimiento del control interno, fortalecimiento de la recreación, el fortalecimiento del sistema de comunicación interna electrónica de la empresa y sus UEB y un sistema eficaz de capacitación de sus cuadros y trabajadores. De igual forma deberá utilizar las **Oportunidades** que la favorecen siendo las principales el prestigio alcanzado en el territorio, la remodelación de la planta hotelera que posibilita el incremento de turistas días, la estabilidad política del país que brinda seguridad al turismo y el potencial de atractivos naturales, culturales y arquitectónicos de la región y de la ciudad de Cienfuegos declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad, el incremento de los estudiantes extranjeros, la eliminación de la restricción de los viajes a Cuba de los cubano americanos y norteamericanos, el desarrollo de los campos de golf, la promoción creciente de nuestro producto turístico y la existencia en el territorio para el desarrollo de eventos nacionales e internacionales.

Además deberá enfrentar como estrategias de desarrollo, partiendo de sus productos actuales, hacia nuevos mercados existentes en el territorio y potenciar sus actuales productos con nuevos valores añadidos que favorezcan acciones de penetración.

Para lograr el salto deseado la Empresa tiene que enfrentar sus principales **Debilidades** consistentes en afectaciones en la calidad de los servicios por limitaciones para realizar los mantenimientos constructivos y tecnológicos por diferentes causas internas y externas y

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

algunos incumplimientos en los procedimientos para el servicio establecidos; pérdida de ofertas turísticas que conformaban el producto turístico extrahotelero de Cienfuegos e insuficiencia en la utilización de las potencialidades turísticas del territorio por razones estructurales y organizativas; no poder aplicar facultades fundamentales del perfeccionamiento empresarial que deciden en el desarrollo de la empresa; irregularidades en el cumplimiento de las acciones y tareas planificadas por parte de cuadros y funcionarios; el deterioro técnico del parque automotriz de la sucursal y de motos para la renta; precios de las ofertas que no las hacen atractivas y no resultan competitivas; y la inestabilidad en los mantenimientos y reposición de los equipos informáticos, de audio y luces.

Existen **Amenazas** que deberán enfrentarse con alternativas y agresividad, siendo las principales la difícil situación financiera del país y el bloqueo de los E. U., el proceso de globalización y concentración de las agencias turoperadoras, reducción de la estancia y de los viajes, nuevos mercados emergentes y regiones turísticas, envejecimiento del producto Caribe de Sol y playa, pronunciada estacionalidad en el arribo de los visitantes, competencia de otros productos extrahoteleros existentes en el territorio y el auge de las actividades no estatales, decisiones de instituciones que inciden desfavorablemente en el desarrollo de la empresa, la falta de comunicación entre los organismos del territorio a la hora de conformar un producto turístico, incremento de los precios de costo de los proveedores incluido los internos del sector.

Del Análisis de la matriz DAFO se concluye que la problemática esencial de Palmares Cienfuegos está:

En actuar sobre las amenazas para estar en mejores condiciones de aprovechar las oportunidades por lo que se hace necesario accionar sobre estas: la difícil situación financiera del país y el bloqueo de los E. U., el proceso de globalización y concentración de las agencias turoperadoras, la reducción de la estancia y los viajes, los nuevos mercados y regiones turísticas en la competencia, el envejecimiento del producto Caribe de Sol y playa, la pronunciada estacionalidad en el arribo de los visitantes, la competencia de productos

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

extrahoteleros estatales y no estatales, las decisiones de instituciones que inciden desfavorablemente en el desarrollo de la empresa, la falta de comunicación un producto turístico, el incremento de los precios de costo de los proveedores y continuar accionando en las debilidades como las afectaciones de la calidad de los servicios, la pérdida de ofertas turísticas, no poder aplicar facultades fundamentales del perfeccionamiento empresarial, las irregularidades del cumplimiento de las acciones y tareas planificadas por parte de cuadros y funcionarios, el deterioro técnico del parque automotriz de la sucursal y de motos para la renta y equipos de recreación, los precios de venta no competitivos y la inestabilidad en los mantenimientos y reposición de los equipos informáticos.

2.4 Caracterización del proceso de análisis de los costos por unidades

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 proyecte 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 U.E.B. y dentro de ellas 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, margen 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 consolidadas en las U.E.B., esto se realiza mediante sesiones de trabajo donde las partes involucradas presentan sus propuestas, las cuales se discuten con los correspondientes homólogos 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 o de servicios, teniendo en cuenta perspectivas, creatividad, innovaciones e iniciativas, así como los precios actuales del

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

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 y 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 al alza de los mismos, de la calidad de los productos o el cambio de su gramaje, muchas veces mínima o casi imperceptible, se ven reflejados en los resultados reales, de ahí la importancia del análisis de las desviaciones de los índices. Mientras que nuestros precios de compra suben, nosotros no podemos a cada subida responder con un 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.

El presupuesto como ya dijimos se va confeccionando a nivel de unidad, consolidándolo en las correspondientes U.E.B., no obstante algunas unidades conforman un grupo de determinadas características dentro de la U.E.B., sin que ese grupo aparezca consolidado como tal. Es el caso de la Montaña de la U.E.B. Naturaleza. La Montaña agrupa tres instalaciones que si no iguales se perfilan dentro de un grupo como su nombre sugiere, sin que éstas se reúnan como un integrante total. En el caso de Paradores sucede lo mismo con Cruces y Lajas, las cuales forman un grupo, sin embargo, en el presupuesto aparecen las tres integrantes sueltas, el Ranchón Te Quedarás de Lajas, los Almendros y el Cabaret Cosmopolita de Cruces.

Tampoco se presupuestan las Dietas Mintur, las cuales deben tenerse en cuenta al presupuestarse los índices del lugar en que ellas ocurren. En ciudad, no existe una subdivisión muy necesaria entre las unidades o puntos de venta de Gastronomía ligera y los cabarets o centros nocturnos que tan distintos son entre sí. Como dijimos los índices de costo aparecen veladamente dentro del presupuesto, pues una vez colocado el ingreso planeado para obtener su costo se multiplica ese ingreso por el índice deseado, el cual, no se ve directamente, sino que está indirectamente dentro del presupuesto. Tampoco a

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

medida que surge un período contable el presupuesto no acumula con el período anterior, por lo que se hace necesario reconstruir lo que el Presupuesto ofrece incrementándole o añadiéndole todos estos resortes, este presupuesto deja implícita la utilidad o pérdida de los correspondientes períodos y el total por lo que se hace también necesario hallar esta. Es decir, por las imperiosas necesidades que tenemos de realizar una labor eficiente el presupuesto original requiere de desgloses bastante laboriosos para poder utilizarlo.

Como hemos apreciado anteriormente, la Empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos S.A. está compuesta por tres Unidades Empresariales de Base (U.E.B.), directamente vinculadas a los servicios, una U.E.B. de aseguramiento y una oficina central donde radican la dirección de Contabilidad y Finanzas, la dirección de Recursos Humanos, la dirección de Operaciones y Comercial, el grupo de Seguridad y Protección e Informática y el grupo de Inversiones y Mantenimiento, todos subordinados a la Dirección General.

Aseguramiento posee un almacén central que es el que abastece las tres U.E.B. de servicios. También llegan a éstas abastecimientos por otras vías, o sea, directamente de otras empresas o entidades. Las U.E.B. de servicios no poseen almacenes, o sea, que toda la mercancía que reciben va directamente a las áreas de venta.

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 susceptibles 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, tienen 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

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

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, sino la más importante que garantiza todos los aspectos del trabajo gastronómico o de restauración de esta empresa son las fichas técnicas, donde el creador del 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.

Esta empresa se ha caracterizado y es un riesgo en sí, por la heterogeneidad de los productos y las actividades que oferta, pues desde un restaurante de lujo llega hasta el más sencillo lugar de venta, un punto de venta. Un mismo producto se presenta en las más variadas formas. Independientemente de las actividades establecidas en lo contable hay otras pequeñas organizaciones que delimitan más nuestra oferta.

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.

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico general de la empresa extrahotelera Palmares Cienfuegos

Autora: Bárbara Isabel García Rojas

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 llegan a dar una idea exacta de la situación general de la empresa.

Capítulo III. Análisis 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

El costo, sus desviaciones y su control, son las herramientas que aseguran la consecución de la cadena o 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 dicha son varias, pero aquella que va a ser el objeto de nuestro trabajo, encaminado 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 un aparte en este trabajo.

Tanto los costos como los ingresos, se encuentran divididos en esos conceptos y además se analizan dentro de cada Unidad Empresarial de Base (U.E.B.) por cada actividad (Restaurante, Gastronomía Ligera y Cabaret).

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 fuese menor tendríamos 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 enésimos 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 origina 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 2011, en las tres U.E.B. que tienen ventas gastronómicas y centraremos nuestro análisis en dicha actividad ya que es de las actividades de la empresa la más complicada debido a la variedad de factores que intervienen en ella.

Partiremos de calcular los Ingresos y Costos presupuestados y reales por todos los conceptos y actividades. Ver Anexo No. 6 Palmares Cienfuegos Presupuesto y Real 2011

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 Palmares 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:

Comestibles	25,47 %
Bebidas	17,59 %
Cervezas	26,26 %
Cigarros	6,58 %
Ref, Ag. y Maltas	13,83 %
Hel. y Confituras	10,27 %

Resumiendo quedaron en el territorio con desviaciones favorables al cierre del año los siguientes conceptos:

- Bebidas
- Helados y confituras

Con desviaciones desfavorables:

- Comestibles
- Cervezas
- Cigarros
- Refrescos, aguas y maltas

Ahora realizaremos el mismo análisis por cada U.E.B.

Unidad Empresarial de Base Ciudad:

Con desviaciones favorables:

- Comestibles
- Bebidas
- Helados y Confituras.

Con desviaciones desfavorables:

- Cervezas
- Cigarros
- Refrescos, aguas y maltas.

Unidad Empresarial de Base Paradores:

Con desviaciones favorables:

- Comestibles
- Bebidas
- Cigarros

Con desviaciones desfavorables:

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

Unidad Empresarial de Base Naturaleza:

Con desviaciones favorables:

- Bebidas
- Refrescos, aguas y maltas.
- Helados y confituras.

Con desviaciones desfavorables:

- Comestibles
- Cervezas

- Cigarros

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

Concepto de Comestibles:

Los comestibles quedaron desviados desfavorablemente a nivel de territorio en 0.0048 en índice, aproximadamente \$4670.85 en valor.

Al analizarlo a nivel de U.E.B. vemos que solamente se desvía desfavorablemente en Naturaleza y dentro de esta en la actividad de restaurante. La actividad de restaurante en naturaleza solamente se efectúa en el Club Cienfuegos y en el Nicho, demás está decir que el Nicho y el Club junto al Delfinario son los líderes del turismo extranjero, cuyos meses de alta turística son de Noviembre a Marzo.

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

Tabla 3.1 Análisis de ingresos, costos e índices U.E.B. Naturaleza Fuente (Elaboración propia)

			Índices de costo		Desviaciones	
	COSTO	INGRESO	REAL	PSP	INDICE	VALOR
CLUB CIENFUEGOS						
Mesa Buffet	76777.00	184095.65	0.4170	0.36	0.0570	10502.57
Restaurante	52457.63	143877.20	0.3646	0.36	0.0046	661.84
TOTAL CLUB	129234.63	327972.85	0.3940	0.36	0.0340	11164.40
MONTAÑA						
El Nicho	26442.85	74583.78	0.3545	0.31	0.0445	3321.88
TOTAL MONTAÑA	26442.85	74583.78	0.3545	0.31	0.0445	3321.88

TOTAL NATURALEZA	155677.48	402556.63	0.3867	0.3522	0.0345	13897.03
-------------------------	-----------	-----------	--------	--------	--------	----------

EL NICHÓ:

En el año 2011 que analizamos se fue a una revisión de los contratos adecuándolos a precios más accesibles con el objetivo de incrementar el flujo de turistas o de incrementar el número de agencias que nos los envían.

Son más de diez las agencias que emiten grupos o turistas individuales al Nicho, entre ellas tenemos: Havanatur, Cubanacan, Cubatur, Cubamar y Gaviotatour.

En la caracterización de esta unidad vimos que es netamente una especialidad de turismo de montaña en las modalidades circuitos y opcionales del turismo organizado, muy solicitada por los turistas extranjeros, con ofertas de tables de pollo, cerdo o res, con precios de \$ 8.00 y \$ 9.00 CUC sin líquidos, existe también un menú para vegetarianos, además de las opcionales antes mencionadas existen las modalidades de excursiones económicas, que además de ser solicitadas por extranjeros son las más recurrentes para el turismo nacional, con precios módicos de \$ 4.00 CUC para niños y \$ 5.00 CUC para adultos. Ver Anexo No. 8 Contratos 2011-2013.

Esta modalidad económica es la más solicitada en los meses de junio a Septiembre. Durante el pasado año de un índice presupuestado para comestibles de 0.31, el Nicho presentó la situación mostrada en el Anexo No.9 Restaurant Nicho por meses.

El Nicho presenta una desviación de su índice de costo de Comestibles en el año de 0.0445 que representa aproximadamente \$ 3321.88 en valor dividido así: \$ 328.96 en la etapa alta y \$ 2992.92 en la baja.

Sin embargo podemos apreciar que los índices de costo son o se acercan más a los presupuestados en la etapa alta.

Es de destacar que de las nueve agencias emisoras de turismo al Nicho cuatro, las más importantes, presentan la segunda modalidad o de excursiones económicas, donde los precios por turista son casi la mitad de las otras, aunque los gramajes a servir no tienen variación, cuestión esta que influye directamente en los índices que se obtienen.

Durante el año 2011 podemos apreciar una secuencia bastante estable en los índices de costo de la primera modalidad, que sólo hace variar el índice total por la existencia mayor o menor de las módicas, las que se incrementan notablemente en los meses de junio, julio, agosto y septiembre, desviando, el índice real total de lo logrado en el resto de los meses.

Se evidencia la influencia determinante de estas excursiones en la obtención del índice de costo presupuestado de comestibles que es de 0.31, lográndose en el año por el primer grupo 0.3131, con una desviación desfavorable de sólo aproximadamente \$ 201.33 en valor.

Concluyendo son las excursiones de precio módico las principales responsables de las desviaciones desfavorables en el índice presupuestado de comestibles en el Nicho.

CLUB CIENFUEGOS:

Según la tabla 3.1 en el Club Cienfuegos, la de mayor incidencia en la desviación desfavorable del comestible es la Mesa Bufet, donde se oferta según contrato.

La mesa bufet 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, postres e infusiones, todos con tres o más variedades

como 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 bufet facilita en extremo el servicio, agilizándolo sin perder la calidad y contando con gran aceptación del turismo. Es ideal para grandes grupos, pero eso sí 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 de 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 modalidad, deterioran los índices presupuestados.

En el caso de esta empresa la mesa bufet aparece sólo en el Club Cienfuegos, donde siempre ha manifestado una tendencia a generar índices reales por encima del presupuestado, teniendo un fuerte competidor en el Hotel Jagua. Ver Anexo No.10 Mesa bufet y restaurant club. Por supuesto cuando nos referimos a índice presupuestado estamos hablando de los comestibles en restaurant, ya que la mesa bufet no está presupuestada como tal cuestión a tomar en cuenta para períodos posteriores a fin de delimitar mejor el control del índice de comestibles.

El Anexo No.11 Estadística mesa bufet 2011, amplía la visión de este importante servicio, el cual sin lugar a dudas ha incidido directamente en la desviación desfavorable del índice citado.

Concepto de Cervezas:

En el territorio el concepto de cervezas está desviado desfavorablemente en 0.0183 en índice, aproximadamente 18351.66 en valor, repartido en las tres U.E.B.

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 sólo es logrado en algunos centros de Gastronomía ligera con visos de restaurante, en los restaurantes propiamente dichos y en los cabarets.

Además de que los aumentos de precios de costo abarcan a las tres U.E.B., vamos a realizar un análisis detallado de la U.E.B. Naturaleza donde el índice presupuestado es el más bajo del territorio y sin embargo las desviaciones también fueron desfavorables. Anexo No.13 Cervezas naturaleza.

La cerveza es indudablemente, el producto gastronómico de mayor demanda en Palmares Cienfuegos, donde alcanza un 26.3 % del total de ingresos, suponemos 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 incrementarlo pudiera resolver la obtención del índice deseado. En la red de Gastronomía ligera, muy popular en Palmares y muy popular en las otras cadenas no permite venderlas a más de \$ 1.00, es lógico, a otro precio, por mínimo que fuera el incremento, si no decayera su demanda, la limitaría.

Es por eso que se ha tratado de ayudar o de al menos tratar de que la desviación no sea tan grande elevando el precio de venta en lugares donde la actividad pueda permitir precios más altos.

Es por eso que ofrecemos una visión de esta problemática en la gastronomía ligera de la ya expresada U.E.B. líder del turismo extranjero.

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 no sólo entre U.E.B., sino dentro de las mismas, por ejemplo en restaurante de Paradores es de 0.3903, en cabaret de la misma U.E.B. es 0.40, en gastronomía ligera es 0.3993, veamos la siguiente tabla:

Tabla 3.2 Comparativo de índices presupuestados de cigarros. Fuente (Elaboración propia)

CIGARROS	CIUDAD	NATURALEZA	PARADORES	TERRITORIO
Restaurante		0.3816	0.3903	0.3871
Gastronomía Ligera	0.3955	0.3965	0.3993	0.3956
Cabaret	0.3960		0.4000	0.3976
TOTAL	0.3955	0.3898	0.3957	0.3951

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

Tabla 3.3 Comparativo desviaciones cigarros. Fuente (Elaboración propia)

CIGARROS	CIUDAD	NATURALEZA	PARADORES	TERRITORIO
Restaurante		46.78	29.05	92.71
Gastronomía Ligera	52.81	(7.68)	(11.27)	47.05
Cabaret	30.27		(44.04)	(97.16)
TOTAL	19.39	92.26	(11.98)	76.01

El proveedor fija los precios de venta de los cigarros sin diferenciar 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)

PALMARES CIENFUEGOS

LISTADO DE CIGARROS CON SUS INDICES DE COSTO

Año 2011

Descripción	Precio de Costo	Precio de Venta	Índice Real	Índice Psp	Desviación
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
Populares frescos					
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
Hollywood Rojo					
1/10	0.26	0.65	0.4000	0.3951	0.0049
Hollywood Verde					
1/10	0.26	0.65	0.4000	0.3951	0.0049
Hollywood Rojo					
1/20	0.47	1.20	0.3917	0.3951	-0.0034
Hollywood Verde					
1/20	0.47	1.20	0.3917	0.3951	-0.0034
Vega 1/20	0.23	0.60	0.3833	0.3951	-0.0118
Monterrey 1/20	0.23	0.60	0.3833	0.3951	-0.0118
Hollywood azul					
1/20	0.47	1.20	0.3917	0.3951	-0.0034
Cohiba negro 1/20	0.63	1.80	0.3500	0.3951	-0.0451
Lucky Strike	0.80	2.40	0.3333	0.3951	-0.0618

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

Concepto de Refrescos, aguas y maltas:

A nivel de territorio los refrescos, aguas y maltas presentan una desviación desfavorable total de 0.0789 que representa aproximadamente \$ 41153.94. (Ver Anexo No.7). Para un mejor análisis veamos como se comportó este concepto en cada U.E.B. (Ver Anexo No.7)

En la U.E.B. Ciudad, en la actividad propiamente gastronómica (antes de Dietas Mintur) la desviación es desfavorable en 0.1087 en índice, aproximadamente \$31022.72 en valor.

En Paradores por el contrario es favorable siendo de 0.0109 en índice, aproximadamente \$1595.12 en valor.

En Naturaleza es también favorable representando 0.0167, aproximadamente \$1458.20 en valor.

Las desviaciones en la actividad gastronómica, se explican por la modalidad denominada “Cocteles a precio módico” ofertada en Ciudad y Paradores.

Surge precisamente en este año 2011 con el propósito de incrementar los ingresos y a la vez presentar a los clientes en especial a los nacionales una opción tentativa en CUC que como su nombre lo indica no represente un desembolso significativo de efectivo para el cliente.

Estos cocteles se confeccionan con rones y refrescos que clasifican dentro de conceptos diferentes de costo e ingresos, los rones utilizados en estos cocteles, sin demeritar su calidad fueron escogidos por poseer un costo menor, aunque su índice de costo sufra un incremento comparado con el índice presupuestado. En los primeros meses se utilizaban los rones de 0.67 cuyos cocteles se vendían a 0.20 y los de 1.00 de costo que se vendían a 0.25, paulatinamente, por la escasez de los primeros se empezaron a utilizar rones de costo 1.25, los cuales en la actualidad, son los más demandados, cuando se empezaron a utilizar

las botellas de 1.25, se les puso un precio de 0.25. A primera vista salta que este incremento de 0.05 no puede suplir la diferencia de costo que es de 0.58 C. Esto también ha hecho un que la clientela ha visto que con sólo un incremento de 0.05 centavos obtiene un producto de mucha más calidad.

Esta modalidad suple en parte a las canceladas de “Plan Verano” y “Segmentos priorizados” que existían anteriormente con similares propósitos.

Para esto se prepararon como es lógico las correspondientes “Fichas de Precios” en las cuales los refrescos a utilizar eran de una medida inferior a los hoy utilizados (330 contra 355 ml) y que además presentaban precios de costo menores que los actuales. Esto ha ido aumentando el índice de costo real. Esta oferta con los ya citados refrescos no lograron mantenerse porque el mercado no garantizaba la alta demanda que se requiere para prestar este servicio.

Los cocteles se confeccionan tanto con ron de botellas de 700 ml como con las canecas de 350 ml, tratando siempre de hacerlos con el de 700 ml.

A continuación mostramos los ingredientes de cada coctel de precio módico con sus correspondientes costos e ingresos.

Tabla 3.5 Composición de los Cocteles de Precio módico. Fuente (Elaboración propia)

TIPO*	TIPO**	NOMBRE	C O S T O			INGRESO	INDICE
DE RON	DE REFRESCO	DEL COCTEL	RON	REFRESCO	TOTAL	POR COCTEL	DE COSTO
Cubay							
C.Blanca	Naranja	Atardecer	0.0667	0.0329	0.0996	0.25	0.3984
Cubay							
Añejo	Lima Limón	Cubay	0.0833	0.0165	0.0998	0.25	0.3992
Mulata							
Palma	Tu Kola	Mulata	0.0447	0.0329	0.0776	0.20	0.3880

Bucanero

Palma Tu Kola Bucanero 0.0447 0.0329 0.0776 0.20 0.3880

* Cada coctel 45 ml de ron; ** Cada coctel $\approx$ 47 ml de refresco

Por algunas cuestiones, no justificativas como son: la dinámica y la gran demanda que desde el primer día tuvieron estos cocteles, se descuidó en parte su contabilización detallada en el concepto correspondiente, aunque no así su control, por lo que se hizo necesario aprovechando el sistema integral un análisis al cierre de cada mes, en el cual quedan plasmados estadísticamente todos los datos de los cocteles vendidos, sin que se efectúen las adecuaciones contables de los refrescos utilizados como bebida.

En ocasiones indistintamente se han utilizado botellas o canecas de ron, donde se ha podido comprobar que en estas últimas, el trago tiene un costo mayor que en la botella de 700 ml.

En el Anexo No.14 Cocteles por meses, se hace un análisis detallado por meses de cómo se comportaron los cocteles de Precio módico en Paradores y Ciudad durante el año 2011 y en el Anexo No.15 Resumen cocteles, se hace un resumen de el total de costos, ingresos e índices de los cocteles en año 2011 en Paradores y Ciudad.

De lo anterior se desprende lo siguiente:

Ciudad:

Cómo se contabilizó:

Tabla 3.6 Contabilización de bebidas y refrescos Ciudad Fuente (Elaboración propia)

			ÍNDICES		DESVIACIONES	
	Costos	Ingresos	Real	Presupuestado	Índice	Valor
Bebidas	119616.14	425132.70	0.2814	0.3353	-0.0539	-22930.85
Ref., Aguas y						
Maltas	150843.93	288647.65	0.5226	0.4138	0.1088	31401.53

Luego del análisis realizado incluyendo cada concepto de costo en el lugar donde se generaron los ingresos y conociendo que se utilizaron 144554 refrescos con un valor de \$36983.66 en la preparación de cocteles el cuadro anterior se convierte en:

Tabla 3.7 Contabilización correcta de bebidas y refrescos Ciudad Fuente (Elaboración propia)

			INDICES		DESVIACIONES	
	Costos	Ingresos	Real	Presupuestado	Índice	Valor
Bebidas	119616.14	425132.70	0.2814	0.3353	-0.0539	-22930.85
+ Ref. utilizados en cocteles	36983.66					
Bebidas	156599.80	425132.70	0.3684	0.3353	0.0331	14052.81
Ref., Aguas y Maltas	150843.93	288647.65	0.5226	0.4138	0.1088	31401.53
-Ref. utilizados en cocteles	36983.66					
Ref., Aguas y Maltas	113860.27	288647.65	0.3945	0.4138	-0.0193	-5582.13

Como se ve en la tabla anterior las desviaciones en ambos conceptos variaron su signo, o sea las bebidas que estaban favorables quedaron desfavorables y los refrescos que estaban desfavorables quedaron a favor.

Continuemos analizando la otra U.E.B.

Paradores:

En Paradores se utilizaron 54728 refrescos en la preparación de cocteles con un valor de \$14148.74.

Como se contabilizó:

Tabla 3.8 Contabilización de bebidas y refrescos en Paradores Fuente (Elaboración propia)

			ÍNDICES		DESVIACIONES	
	Costos	Ingresos	Real	Presupuestado	Índice	Valor
Bebidas	44602.40	156676.10	0.2847	0.32	-0.0353	-5533.95
Ref., Aguas y						
Maltas	84383.30	150857.95	0.5594	0.49	0.0694	10462.90

Haciendo la adecuación quedaría:

Tabla 3.9 Contabilización correcta de bebidas y refrescos Paradores Fuente (Elaboración propia)

			ÍNDICES		DESVIACIONES	
	Costos	Ingresos	Real	Presupuestado	Índice	Valor
Bebidas	44602.40	156676.10	0.2847	0.32	-0.0353	-5533.95
+ Ref. utilizados en						
cocteles	14148.74					
Bebidas	58751.14	156676.10	0.3750	0.32	0.0550	8614.79
Ref., Aguas y						
Maltas	84383.30	150857.95	0.5594	0.49	0.0694	10462.90
-Ref. utilizados en						
cocteles	14148.74					
Ref., Aguas y						
Maltas	70234.56	150857.95	0.4656	0.49	-0.0244	-3685.84

En esta U.E.B. ocurre lo mismo que en la anterior al ubicar el costo de los refrescos en el concepto correspondiente de bebidas, donde se generaron los ingresos.

Las bebidas quedan desviadas desfavorablemente en ambas U.E.B. por las razones analizadas anteriormente, ya que como se puede apreciar en la Tabla 3.5, el costo real de todos los cocteles de precio módico sobrepasan los 0.38 centavos y los índices presupuestados de bebidas en Ciudad y Paradores son de 0.3353 y 0.32, respectivamente y el general del territorio es de 0.3256 y como se aprecia en el Anexo No.15 los cocteles representan el 81% de las ventas de bebidas en Ciudad y el 79% en Paradores.

Ahora vamos a seguir despejando y analizaremos las ventas de bebidas puras en ambas U.E.B.

Tabla 3.10 Costo, ingresos e índices de bebidas sin cocteles Fuente (Elaboración propia)

			ÍNDICES		DESVIACIONES	
	Costos	Ingresos	Real	Presupuestado	Índice	Valor
CIUDAD						
Bebidas	156599.80	425132.70	0.3684	0.3353	0.0331	14052.81
- Cocteles	128331.77	342509.20	0.3747	0.3353	0.0394	13488.44
Bebidas	28268.03	82623.50	0.3421	0.3353	0.0068	564.37
PARADORES						
Bebidas	58751.14	156676.10	0.3750	0.3200	0.0550	8614.79
-Cocteles	45285.41	123102.74		0.3200		
Bebidas	13465.73	33573.36	0.4011	0.3200	0.0811	2722.25

Al analizar el resultado de cómo quedan las bebidas sin incluir los cocteles vemos que también quedan desviadas desfavorablemente, por lo que analizamos los precios de costo y venta de algunas de las bebidas vendidas en ambas U.E.B. y el resultado fue el siguiente:

Tabla 3.11 Precios de costo y venta de algunas bebidas Fuente (Elaboración propia)

Descripción	Precio de Costo*	Precio de Venta*	Índice Real	Índice Psp	Desviación
<u>Rones Havana Club</u>					
Añejo 350 ml	0.1568	0.30	0.5227	0.3256	0.1971
Añejo 700 ml	0.1227	0.30	0.4090	0.3256	0.0834
3 Años 350 ml	0.1928	0.40	0.4820	0.3256	0.1564
3 Años 700 ml	0.1533	0.40	0.3833	0.3256	0.0577
Añejo especial 350 ml	0.2343	0.45	0.5207	0.3256	0.1951
Añejo especial 700 ml	0.1874	0.45	0.4164	0.3256	0.0908
Añejo blanco 350 ml	0.1276	0.30	0.4253	0.3256	0.0997
Añejo blanco 700 ml	0.1068	0.30	0.3560	0.3256	0.0304

Descripción	Precio de Costo*	Precio de Venta*	Índice Real	Índice Psp	Desviación
Añejo reserva 350 ml	0.2656	0.60	0.4427	0.3256	0.1171
Añejo reserva 700 ml	0.2467	0.60	0.4112	0.3256	0.0856
7 Años 700 ml	0.4406	1.10	0.4005	0.3256	0.0749
Añejo oro 700 ml	0.2343	0.50	0.4686	0.3256	0.1430
<u>Vinos**</u>					
Vino dulce Rey del					
Cauto	0.6300	1.50	0.4200	0.3256	0.0944
Vino dulce Brindis	0.6300	1.50	0.4200	0.3256	0.0944

Como se observa en la tabla anterior este grupo de bebidas en su relación precio de costo/precio de venta, generan un índice mayor al presupuestado para bebidas en el territorio que es de 0.3256.

Volviendo a los refrescos a pesar de que al restarle a su costo los utilizados para confeccionar cocteles en ambas U.E.B. quedan desviados favorablemente, hay otro elemento que influye en que la desviación favorable sea menor y son las Dietas Mintur, concepto que existe solamente en estas dos U.E.B. y que se originan por dietas a trabajadores y funcionarios del Ministerio de turismo que por cuestiones de trabajo salen fuera de su lugar de origen.

Veamos como queda el concepto de refrescos, aguas y maltas al restarle las dietas Mintur:

Tabla 3.12 Refrescos sin Dietas Mintur Fuente (Elaboración propia)

			INDICES		DESVIACIONES	
	Costos	Ingresos	Real	Presupuestado	Índice	Valor
CIUDAD						
Refrescos	113860.27	288647.65	0.3945	0.4138	-0.0193	-5582.13
- Dietas Mintur	1777.23	3349.78	0.5306		0.5306	1777.23
Refrescos	112083.04	285297.87	0.3929	0.4138	-0.0209	-5973.22
PARADORES						
Refrescos	70234.56	150857.95	0.4656	0.4900	-0.0244	-3685.84
- Dietas Mintur	14073.80	4116.00	3.4193		3.4193	14073.80
Refrescos	56160.76	146741.95	0.3827	0.4900	-0.1073	-15742.80

Como se aprecia en ambas las desviaciones favorables en el concepto Refrescos, Aguas y Maltas aumentan considerablemente, por lo que podemos concluir que las causas de las desviaciones desfavorables de los Refrescos, aguas y maltas en ambas U.E.B. son:

- Cocteles de precio módico
- Dietas Mintur

Concepto de Helados y confituras:

Este concepto solamente se encuentra desviado desfavorablemente en la U.E.B. Paradores, a pesar de que los precios de venta de los helados al igual que en el caso de los cigarros, los fija el proveedor para todos los lugares de venta por igual.

Al realizar el 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 esta U.E.B. y las demás.

Para poder ver lo expuesto anteriormente veamos la siguiente tabla:

Tabla 3.13 Comparativo índices confituras Fuente (Elaboración propia.)

	COSTO	INGRESOS	IND REAL	IND PSP	DESV INDICE	DESV VALOR
NATURALEZA	16648.51	42104.5	0.3954	0.4200	-0.0246	-1035.38
CIUDAD	97679.13	248233.75	0.3935	0.4192	-0.0257	-6380.46
PARADORES	40521.75	101164.15	0.4006	0.3931	0.0075	754.12
TERRITORIO	154849.39	391502.4	0.3955	0.4130	-0.0175	-6837.38

De haberse presupuestado el índice de costo a la cifra que se hizo en el territorio y que es inclusive inferior a la de las otras dos UEB el resultado hubiera sido:

	Costo	Ingreso	Índice Real	Índice PSP	Desv Índice	Desv. Valor
PARADORES	40521.75	101164.20	0.4006	0.413	-0.0124	-1259.04

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

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 las U.E.B. de la empresa.
- 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 garantice 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 el territorio.
- Se determinaron las variaciones por cada uno de los conceptos de costos y cada una de las U.E.B.
- El conocimiento de las desviaciones por cada concepto permite tomar acciones que permitan eliminarlas o reducirlas 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 confeccionarlos a las series históricas y a los precios actuales del mercado.

Recomendaciones:

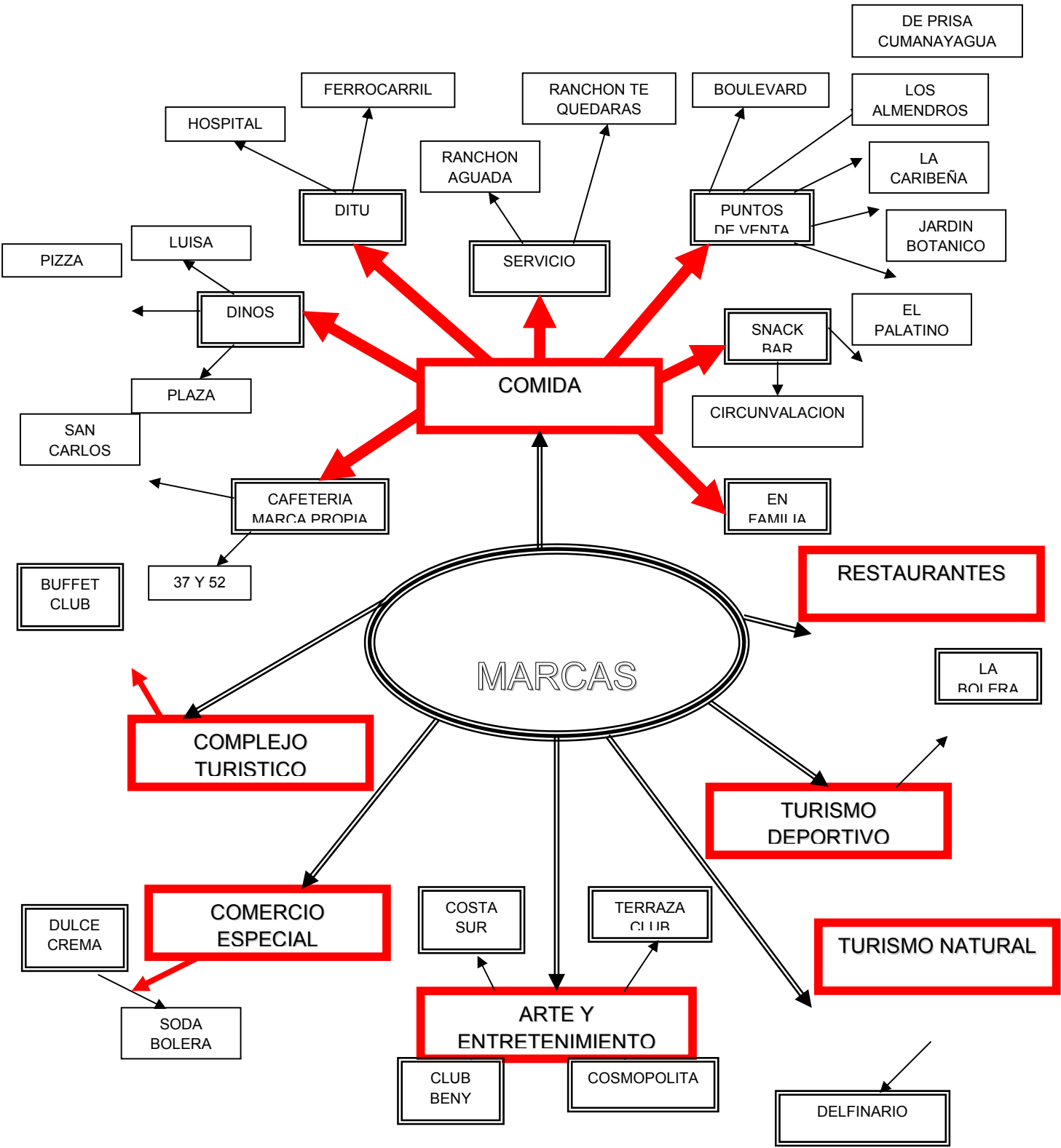
- Que se revisen y mantengan actualizados los contratos con los clientes y proveedores evitando imprecisiones o cuestiones desfavorables para la empresa.
- Que el presupuesto se abra según las necesidades para su análisis facilitando a primera vista datos que habría que calcular aparte.
- Adecuar los precios o el gramaje de las excursiones módicas en el Nicho.
- Presupuestar la mesa Bufet separada del restaurant 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 U.E.B., así como a la realidad del concepto en sí.
- Contabilizar correctamente cada concepto de costo cuando uno sea utilizado para generar ingresos en otro concepto.(Ejemplo refrescos utilizados en cocteles)
- Cumplir con lo establecido de presupuestar las Dietas Mintur por cada concepto y tener en cuenta esto al presupuestar los índices en los lugares donde ellas ocurren.
- Verificar que se contabilicen correctamente los costos e ingresos por dietas Mintur en cada concepto en el que se generen y que no sean cargados todos por ejemplo a comestibles.
- Que se utilice el procedimiento propuesto para lograr mejores análisis de los costos de venta de las mercancías vendidas.

Bibliografía

- 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.
- Baker, M., Jacobsen, L., & Ramirez, D. N. P. (n.d.). *Contabilidad de costos: un enfoque administrativo para la toma de decisiones*. México: Editorial MC Graw – Hill, Interamericana S.A.
- Finanzas al día. (n.d.). .
- Fronti de García, Luisa. (2005). *La Contabilidad Verde: Financiera y de Gestión*. Buenos Aires.
- Giovanny E. Gómez. (n.d.). LA CONTABILIDAD DE COSTOS: Conceptos, importancia, clasificación y su relación con la empresa. <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%2010/contabilidad%20costos.htm>.
- Gómez Bravo, Oscar. (1997). *Contabilidad de costos*.
- Gómez, Giovanni E Evolución. (2010). *Los costos en la contabilidad*.
- González, Maria E. (2007). *Costos estándar*.
- Homgren, Charle T. (1994). *La Contabilidad de costos, un enfoque gerencial*.
- Horngren, Charles T. (1992). *La contabilidad de costos en la dirección de empresas*.
- Iglesias Sánchez, Jose 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%ADculosdiversossobreContabilidaddeGesti%C3%B3n/Indice.htm>.
- Ivnisky, Marina. (2006). *Introducción a la teoría de los costos*. <http://www.monografias.com/trabajos4/costos/costos.shtml>.

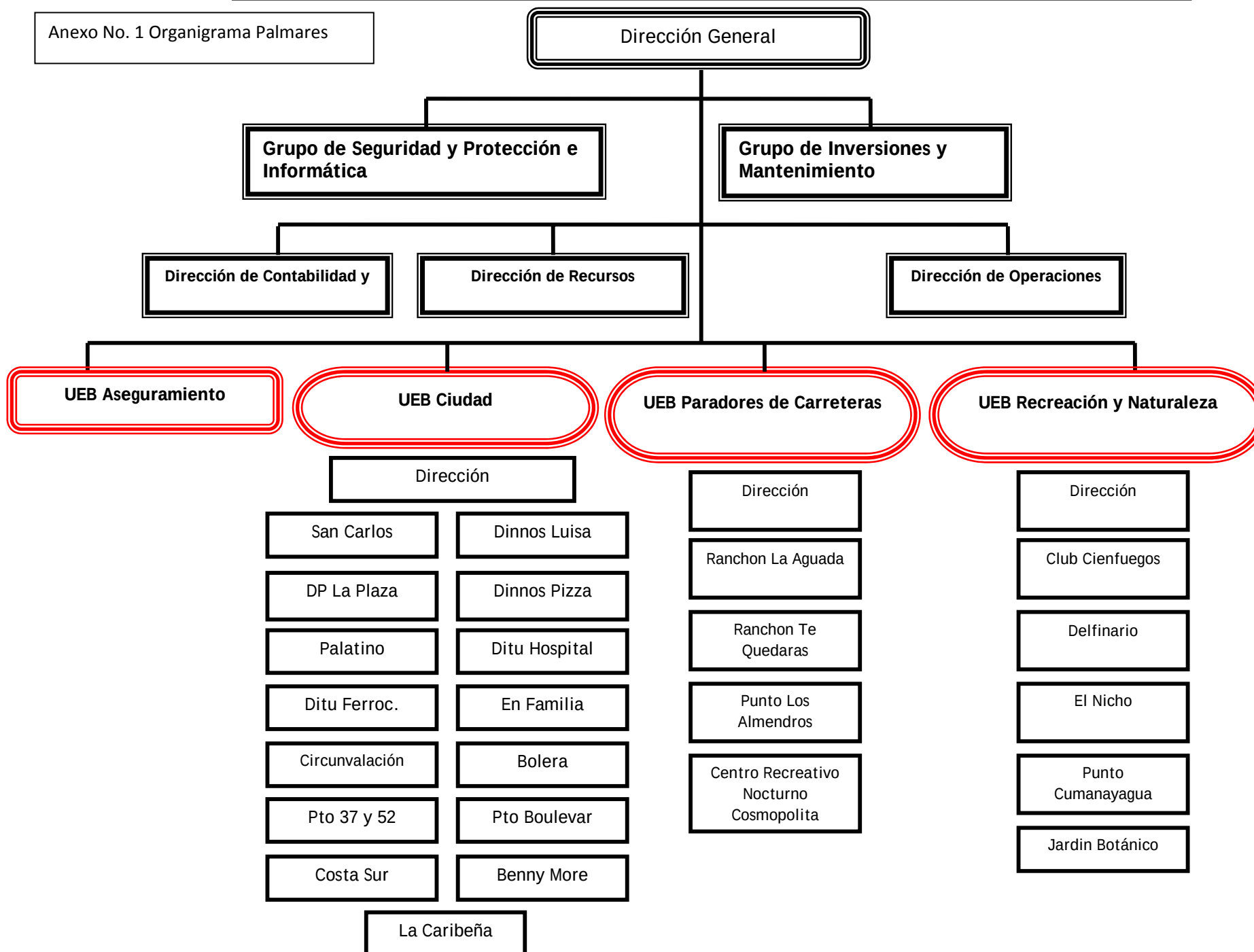
- Ministerio de Finanzas y Precios. (n.d.). Resolución P50/2008.
- Mitton F. Usry, Hammer. (2006). *Cost Accounting Plannin an Control*.
- Novoa, N. & Torres, J. (1992). *Planificación de los costos de producción en el Centro de Inmunología Molecular*. La Habana.
- Palmares Cienfuegos. (n.d.). Estrategia Palmares 2011-2015.
- Polimeni, Ralph S. *Contabilidad de Costos. Aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. Mc Graw.
- Polimeni, Ralph S. *Contabilidad de costos. Aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. Mc Gra.
- Polimeni, Ralph S. *Contabilidad de Costos. Aplicaciones para la Toma de decisiones Gerenciales*. Bogotá: Mc Graw.
- Polimeni, Ralph S. *Contabilidad de Costos. Aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: Mc Graw.
- Procedimientos Generales Palmares Sucursal Cienfuegos. (n.d.). .
- 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.

Anexo No. 1 Marcas Palmares



Organigrama de la Empresa Organigrama de la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos Año 2011

Anexo No. 1 Organigrama Palmares



GASTRONOMIA LIGERA



San Carlos	Dinos Luisa
Dinos Plaza	Dinos Pizza
Palatino	Ditu Hospital
Ditu Ferrocarril	En Familia
Circunvalación	Bolera
37 y 52	Boulevard
Caribeña	Los Almendros
Delfinario	Deprisa Cuman.
Jardín Botánico	Piscina Club Cfgos

**CABARETS-DISCOTECAS-C.
NOCTURNO**



Cosmopolita	Terraza Club Cfgos
Club Beny	Costa Sur

RESTAURANTES



El Nicho	Café Cfgos.
Te quedarás	Ranchón Aguada

[illegible]

Anexo No. 5 Ficha de costo

GRUPO EMPRESARIAL EXTRAHOTELERO										
SUCURSAL PALMARES CIENFUEGOS						U E B :				
						Instalación :				
FICHA DE COSTO								Número :		
Fecha de	DIA	MES	AÑO	NOMBRE DE LA OFERTA						
Aprobación										
INGREDIENTES				RUM	UM	BRUTO	NETO	PRECIO DE COSTO	IMPORTE	OTROS INDICADORES PRECIO DE VENTA
									0	IND POR RESOL:
									0	0 MINIMO OFICIAL
									0	
									0	COSTO POR PESO DE INGRESO
									0	PLANIFICADO REAL
									0	#iDIV/0!
									0	MARGEN DE CONTRIBUCION
									0	#iDIV/0!
									0	
									0	INDICE APLICADO
									0	#iDIV/0!
									0	
									0	RACION A SERVIR
									0	GRAMOS
									0	
PREPARACION :						Costo		0		NORMA DE ELABORACION
						Costo Desechable				PARA
						COSTO TOTAL		0.0000		RACION
ELABORACION :						PRESENTACION :				
FUNCIONARIOS		NOMBRES			F I R M A S		OBSERVACIONES :			
DIRECTOR UEB :										
ECONOMICO UEB :										
ESP DE PRECIOS							CUÑO			
DIRECTOR DE OPERACIONES :										

Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S A
PRESUPUESTO Y REAL
2011

NATURALEZA	PRESUPUESTO HASTA DICIEMBRE			REAL HASTA DICIEMBRE		
	TOTAL	DIVISA	M NAC	TOTAL	DIVISA	M NAC
INGRESOS TOTALES	1852138.52	1411747.72	440390.80	2042554.16	1566281.76	476272.40
ALOJAMIENTO	0.00			0.00		
VENTAS GASTRONOMICAS	734540.26	734540.26	0.00	823475.88	823475.88	0.00
RESTAURANTE	583528.61	583528.61	0.00	572259.13	572259.13	0.00
	Comestibles	322086.61	322086.61	402556.63	402556.63	
	Bebidas	67341.40	67341.40	31409.75	31409.75	
	Cervezas	102276.10	102276.10	68284.35	68284.35	
	Cigarros	8948.75	8948.75	4884.95	4884.95	
	Refrescos, Aguas y Maltas	66642.25	66642.25	53073.70	53073.70	
	Helados y Confituras	16233.50	16233.50	12049.75	12049.75	
GASTRONOMIA LIGERA	151011.65	151011.65	0.00	188080.75	188080.75	0.00
	Comestibles	16500.05	16500.05	13364.65	13364.65	
	Bebidas	33376.25	33376.25	42616.10	42616.10	
	Cervezas	33994.00	33994.00	63138.40	63138.40	
	Cigarros	10915.60	10915.60	14588.55	14588.55	
	Refrescos, Aguas y Maltas	28305.75	28305.75	24754.60	24754.60	
	Helados y Confituras	27920.00	27920.00	29618.45	29618.45	
DISCOTECAS Y C NOCTURNOS	0.00	0.00	0.00	63136.00	63136.00	0.00
	Comestibles	0.00		4909.00	4909.00	
	Bebidas	0.00		14459.30	14459.30	
	Cervezas	0.00		30300.40	30300.40	
	Cigarros	0.00		3652.55	3652.55	

	Refrescos, Aguas y Maltas	0.00			9378.45	9378.45	
	Helados y Confituras	0.00			436.30	436.30	
VENTAS GASTRONOMICAS		734540.26	734540.26	0.00	823475.88	823475.88	0.00
	Comestibles	338586.66	338586.66	0.00	420830.28	420830.28	0.00
	Bebidas	100717.65	100717.65	0.00	88485.15	88485.15	0.00
	Cervezas	136270.10	136270.10	0.00	161723.15	161723.15	0.00
	Cigarros	19864.35	19864.35	0.00	23126.05	23126.05	0.00
	Refrescos, Aguas y Maltas	94948.00	94948.00	0.00	87206.75	87206.75	0.00
	Helados y Confituras	44153.50	44153.50	0.00	42104.50	42104.50	0.00
DIETAS MINTUR		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Comestibles	0.00			0.00		
	Bebidas	0.00			0.00		
	Cervezas	0.00			0.00		
	Cigarros	0.00			0.00		
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.00			0.00		
	Helados y Confituras	0.00			0.00		
VENTAS GASTR Y DIETAS MINTUR		734540.26	734540.26	0.00	823475.88	823475.88	0.00
	Comestibles	338586.66	338586.66	0.00	420830.28	420830.28	0.00
	Bebidas	100717.65	100717.65	0.00	88485.15	88485.15	0.00
	Cervezas	136270.10	136270.10	0.00	161723.15	161723.15	0.00
	Cigarros	19864.35	19864.35	0.00	23126.05	23126.05	0.00
	Refrescos, Aguas y Maltas	94948.00	94948.00	0.00	87206.75	87206.75	0.00
	Helados y Confituras	44153.50	44153.50	0.00	42104.50	42104.50	0.00
FOTOS		68552.00	68552.00		92289.00	92289.00	
OTROS SERVICIOS TURISTICOS		1049046.26	608655.46	440390.80	1119554.59	649522.79	470031.80
OTRAS PARTIDAS DE INGRESOS		0.00			7234.69	994.09	6240.60

COSTOS Y GASTOS TOTALES		1417038.81	588458.25	828580.56	1531528.99	638279.92	893249.07
COSTO DE LA MERC VENDIDA		291603.74	268115.40	23488.34	330650.60	303697.24	26953.36
RESTAURANTS		220311.64	200898.52	19413.12	230751.39	209448.99	21302.40
	Comestibles	124780.26	113439.78	11340.48	173292.18	155677.48	17614.70
	Bebidas	20585.70	20585.70		10365.29	9132.10	1233.19
	Cervezas	32503.13	30819.29	1683.84	20578.27	20557.59	20.68
	Cigarros	3414.75	3414.75		1910.83	1910.83	
	Refrescos, Aguas y Maltas	28623.77	25820.93	2802.84	18885.01	17259.46	1625.55
	Helados y Confituras	10404.03	6818.07	3585.96	5719.81	4911.53	808.28
GASTRONOMIA LIGERA		60323.78	56934.08	3389.70	74536.73	69180.30	5356.43
	Comestibles	6024.97	5575.37	449.60	4679.28	4139.46	539.82
	Bebidas	11129.52	10812.02	317.50	14185.19	11830.12	2355.07
	Cervezas	11576.07	11576.07		23105.95	23105.95	
	Cigarros	5012.51	4328.41	684.10	5777.18	5777.18	
	Refrescos, Aguas y Maltas	12915.83	12915.83		13831.77	12738.42	1093.35
	Helados y Confituras	13664.88	11726.38	1938.50	12957.36	11589.17	1368.19
DISCOTECAS Y CENTROS NOCTURNOS		0.00	0.00	0.00	18830.44	18634.70	195.74
	Comestibles	0.00			820.47	802.04	18.43
	Bebidas	0.00			3370.91	3252.38	118.53
	Cervezas	0.00			8893.77	8891.22	2.55
	Cigarros	0.00			1418.83	1418.83	
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.00			4178.65	4122.42	56.23
	Helados y Confituras	0.00			147.81	147.81	
COSTO DE LA MERC VENDIDA		280635.42	257832.60	22802.82	324118.56	297263.99	26854.57
	Comestibles	130805.23	119015.15	11790.08	178791.93	160618.98	18172.95
	Bebidas	31715.22	31397.72	317.50	27921.39	24214.60	3706.79
	Cervezas	44079.20	42395.36	1683.84	52577.99	52554.76	23.23
	Cigarros	8427.26	7743.16	684.10	9106.84	9106.84	0.00

	Refrescos, Aguas y Maltas	41539.60	38736.76	2802.84	36895.43	34120.30	2775.13
	Helados y Confituras	24068.91	18544.45	5524.46	18824.98	16648.51	2176.47
DIETAS MINTUR		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
COSTO GASTR Y DIETAS MINTUR		280635.42	257832.60	22802.82	324118.56	297263.99	26854.57
	Comestibles	130805.23	119015.15	11790.08	178791.93	160618.98	18172.95
	Bebidas	31715.22	31397.72	317.50	27921.39	24214.60	3706.79
	Cervezas	44079.20	42395.36	1683.84	52577.99	52554.76	23.23
	Cigarros	8427.26	7743.16	684.10	9106.84	9106.84	0.00
	Refrescos, Aguas y Maltas	41539.60	38736.76	2802.84	36895.43	34120.30	2775.13
	Helados y Confituras	24068.91	18544.45	5524.46	18824.98	16648.51	2176.47
FOTOS		10968.32	10282.80	685.52	6532.04	6433.25	98.79
GASTOS TOTALES		1125435.07	320342.85	805092.22	1200878.39	334582.68	866295.71
UTILIDAD DEL PERIODO		435099.71	823289.47	-388189.76	511025.17	928001.84	-416976.67

INDICES DE COSTO MERC VENDIDA		0.3970	0.3650		0.4015	0.3688	
RESTAURANTS		0.3776	0.3443		0.4032	0.3660	
	Comestibles	0.3874	0.3522		0.4305	0.3867	
	Bebidas	0.3057	0.3057		0.3300	0.2907	
	Cervezas	0.3178	0.3013		0.3014	0.3011	
	Cigarros	0.3816	0.3816		0.3912	0.3912	
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.4295	0.3875		0.3558	0.3252	
	Helados y Confituras	0.6409	0.4200		0.4747	0.4076	
GASTRONOMIA LIGERA		0.3995	0.3770		0.3963	0.3678	
	Comestibles	0.3651	0.3379		0.3501	0.3097	
	Bebidas	0.3335	0.3239		0.3329	0.2776	
	Cervezas	0.3405	0.3405		0.3660	0.3660	
	Cigarros	0.4592	0.3965		0.3960	0.3960	

	Refrescos, Aguas y Maltas	0.4563	0.4563		0.5588	0.5146	
	Helados y Confituras	0.4894	0.4200		0.4375	0.3913	
DISCOTECAS Y CENTROS NOCTURNOS					0.2983	0.2952	
	Comestibles				0.1671	0.1634	
	Bebidas				0.2331	0.2249	
	Cervezas				0.2935	0.2934	
	Cigarros				0.3884	0.3884	
	Refrescos, Aguas y Maltas				0.4456	0.4396	
	Helados y Confituras				0.3388	0.3388	
COSTO DE LA MERC VENDIDA		0.3821	0.3510		0.3936	0.3610	
	Comestibles	0.3863	0.3515		0.4249	0.3817	
	Bebidas	0.3149	0.3117		0.3155	0.2737	
	Cervezas	0.3235	0.3111		0.3251	0.3250	
	Cigarros	0.4242	0.3898		0.3938	0.3938	
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.4375	0.4080		0.4231	0.3913	
	Helados y Confituras	0.5451	0.4200		0.4471	0.3954	
DIETAS MINTUR					#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
	Comestibles				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
	Bebidas				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
	Cervezas				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
	Cigarros				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
	Refrescos, Aguas y Maltas				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
	Helados y Confituras				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
COSTO DE LA MERC VEND Y DIETAS MINTUR		0.3821	0.3510		0.3936	0.3610	
	Comestibles	0.3863	0.3515		0.4249	0.3817	
	Bebidas	0.3149	0.3117		0.3155	0.2737	
	Cervezas	0.3235	0.3111		0.3251	0.3250	
	Cigarros	0.4242	0.3898		0.3938	0.3938	
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.4375	0.4080		0.4231	0.3913	
	Helados y Confituras	0.5451	0.4200		0.4471	0.3954	
INDICES DE FOTOS		0.1600	0.1500		0.0708	0.0697	

Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S A
PRESUPUESTO Y
REAL 2011

PARADORES		PRESUPUESTO HASTA DICIEMBRE			REAL HASTA DICIEMBRE		
		TOTAL	DIVISA	M NAC	TOTAL	DIVISA	M NAC
INGRESOS TOTALES		807387.39	807156.39	231.00	928360.70	926025.20	2335.50
ALOJAMIENTO		14200.00	14200.00		12360.00	12360.00	
VENTAS GASTRONOMICAS		778051.39	778051.39	0.00	892696.32	892696.32	0.00
RESTAURANTE		564473.40	564473.40	0.00	513613.92	513613.92	0.00
	Comestibles	235563.35	235563.35		210057.52	210057.52	
	Bebidas	29965.50	29965.50		27187.65	27187.65	
	Cervezas	78070.05	78070.05		63864.45	63864.45	
	Cigarros	15351.55	15351.55		13658.85	13658.85	
	Refrescos, Aguas y Maltas	113421.00	113421.00		124323.05	124323.05	
	Helados y Confituras	92101.95	92101.95		74522.40	74522.40	
GASTRONOMIA LIGERA		53822.75	53822.75	0.00	108477.50	108477.50	0.00
	Comestibles	982.40	982.40		1471.40	1471.40	
	Bebidas	10686.35	10686.35		57283.55	57283.55	
	Cervezas	25848.20	25848.20		27591.25	27591.25	
	Cigarros	3036.30	3036.30		5469.75	5469.75	
	Refrescos, Aguas y Maltas	6692.00	6692.00		4442.85	4442.85	
	Helados y Confituras	6577.50	6577.50		12218.70	12218.70	
DISCOTECAS Y C NOCTURNOS		159755.24	159755.24	0.00	210063.40	210063.40	0.00
	Comestibles	2255.00	2255.00		1694.20	1694.20	

	Bebidas	35635.00	35635.00		72204.90	72204.90	
	Cervezas	69223.24	69223.24		88100.65	88100.65	
	Cigarros	16497.00	16497.00		15664.55	15664.55	
	Refrescos, Aguas y Maltas	19066.00	19066.00		17976.05	17976.05	
	Helados y Confituras	17079.00	17079.00		14423.05	14423.05	
VENTAS GASTRONOMICAS		778051.39	778051.39	0.00	832154.82	832154.82	0.00
	Comestibles	238800.75	238800.75	0.00	213223.12	213223.12	0.00
	Bebidas	76286.85	76286.85	0.00	156676.10	156676.10	0.00
	Cervezas	173141.49	173141.49	0.00	179556.35	179556.35	0.00
	Cigarros	34884.85	34884.85	0.00	34793.15	34793.15	0.00
	Refrescos, Aguas y Maltas	139179.00	139179.00	0.00	146741.95	146741.95	0.00
	Helados y Confituras	115758.45	115758.45	0.00	101164.15	101164.15	0.00
DIETAS MINTUR		0.00	0.00	0.00	60541.50	60541.50	0.00
	Comestibles	0.00			56425.50	56425.50	
	Bebidas	0.00			0.00		
	Cervezas	0.00			0.00		
	Cigarros	0.00			0.00		
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.00			4116.00	4116.00	
	Helados y Confituras	0.00			0.00		
VENTAS GASTR Y DIETAS MINTUR		778051.39	778051.39	0.00	892696.32	892696.32	0.00
	Comestibles	238800.75	238800.75	0.00	269648.62	269648.62	0.00
	Bebidas	76286.85	76286.85	0.00	156676.10	156676.10	0.00
	Cervezas	173141.49	173141.49	0.00	179556.35	179556.35	0.00
	Cigarros	34884.85	34884.85	0.00	34793.15	34793.15	0.00
	Refrescos, Aguas y	139179.00	139179.00	0.00	150857.95	150857.95	0.00

	Maltas						
	Helados y Confituras	115758.45	115758.45	0.00	101164.15	101164.15	0.00
OTROS SERVICIOS TURISTICOS		14800.00	14800.00		22150.94	20961.36	1189.58
OTRAS PARTIDAS DE INGRESOS		336.00	105.00	231.00	1153.44	7.52	1145.92

COSTOS Y GASTOS TOTALES		907234.89	454791.56	452443.33	988700.01	490823.14	497876.87
COSTO DE LA MERC VENDIDA		326159.82	303639.91	22519.91	377960.23	348190.36	29769.87
RESTAURANTS		241907.72	222082.81	19824.91	213925.93	189268.99	24656.94
	Comestibles	104524.58	89716.99	14807.59	84912.95	73238.58	11674.37
	Bebidas	8740.13	8626.51	113.62	12102.63	7631.48	4471.15
	Cervezas	25456.38	25371.39	84.99	23250.84	23154.94	95.90
	Cigarros	5991.30	5991.30		5359.73	5359.73	
	Refrescos, Aguas y Maltas	59917.52	56742.68	3174.84	55076.24	49870.95	5205.29
	Helados y Confituras	37277.81	35633.94	1643.87	33223.54	30013.31	3210.23
GASTRONOMIA LIGERA		22153.69	19458.69	2695.00	40468.56	40468.56	0.00
	Comestibles	632.02	334.02	298.00	639.66	639.66	
	Bebidas	3888.21	3314.21	574.00	15108.86	15108.86	
	Cervezas	9024.97	9024.97		9998.21	9998.21	
	Cigarros	1212.30	1212.30		2172.63	2172.63	
	Refrescos, Aguas y Maltas	3607.34	2876.34	731.00	7907.69	7907.69	
	Helados y Confituras	3788.85	2696.85	1092.00	4641.51	4641.51	
DISCOTECAS Y CENTROS NOCTURNOS		62098.41	62098.41	0.00	85000.94	79888.01	5112.93
	Comestibles	969.65	969.65		829.31	690.76	138.55
	Bebidas	12472.25	12472.25		23604.15	21862.06	1742.09

	Cervezas	26304.83	26304.83		32947.74	32947.74	
	Cigarros	6598.80	6598.80		6221.78	6221.78	
	Refrescos, Aguas y Maltas	8579.70	8579.70		13584.49	12530.86	1053.63
	Helados y Confituras	7173.18	7173.18		7813.47	5634.81	2178.66
COSTO DE LA MERC VENDIDA		326159.82	303639.91	22519.91	339395.43	309625.56	29769.87
	Comestibles	106126.25	91020.66	15105.59	86381.92	74569.00	11812.92
	Bebidas	25100.59	24412.97	687.62	50815.64	44602.40	6213.24
	Cervezas	60786.18	60701.19	84.99	66196.79	66100.89	95.90
	Cigarros	13802.40	13802.40	0.00	13754.14	13754.14	0.00
	Refrescos, Aguas y Maltas	72104.56	68198.72	3905.84	76568.42	70309.50	6258.92
	Helados y Confituras	48239.84	45503.97	2735.87	45678.52	40289.63	5388.89
DIETAS MINTUR		0.00	0.00	0.00	38564.80	38564.80	0.00
	Comestibles	0.00			24258.88	24258.88	
	Bebidas	0.00			0.00		
	Cervezas	0.00			0.00		
	Cigarros	0.00			0.00		
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.00			14073.80	14073.80	
	Helados y Confituras	0.00			232.12	232.12	
COSTO GASTR Y DIETAS MINTUR		326159.82	303639.91	22519.91	377960.23	348190.36	29769.87
	Comestibles	106126.25	91020.66	15105.59	110640.80	98827.88	11812.92
	Bebidas	25100.59	24412.97	687.62	50815.64	44602.40	6213.24
	Cervezas	60786.18	60701.19	84.99	66196.79	66100.89	95.90
	Cigarros	13802.40	13802.40	0.00	13754.14	13754.14	0.00
	Refrescos, Aguas y Maltas	72104.56	68198.72	3905.84	90642.22	84383.30	6258.92

	Helados y Confituras	48239.84	45503.97	2735.87	45910.64	40521.75	5388.89
FOTOS		0.00			0.00		
GASTOS TOTALES		581075.07	151151.65	429923.42	610739.78	142632.78	468107
UTILIDAD DEL PERIODO		-99847.50	352364.83	-452212.33	-60339.31	435202.06	-495541.37

INDICES DE COSTO MERC VENDIDA		0.4192	0.3903		0.4234	0.3900	
RESTAURANTS		0.4286	0.3934		0.4165	0.3685	
	Comestibles	0.4437	0.3809		0.4042	0.3487	
	Bebidas	0.2917	0.2879		0.4452	0.2807	
	Cervezas	0.3261	0.3250		0.3641	0.3626	
	Cigarros	0.3903	0.3903		0.3924	0.3924	
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.5283	0.5003		0.4430	0.4011	
	Helados y Confituras	0.4047	0.3869		0.4458	0.4027	
GASTRONOMIA LIGERA		0.4116	0.3615		0.3731	0.3731	
	Comestibles	0.6433	0.3400		0.4347	0.4347	
	Bebidas	0.3638	0.3101		0.2638	0.2638	
	Cervezas	0.3492	0.3492		0.3624	0.3624	
	Cigarros	0.3993	0.3993		0.3972	0.3972	
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.5391	0.4298		1.7799	1.7799	
	Helados y Confituras	0.5760	0.4100		0.3799	0.3799	
DISCOTECAS Y CENTROS NOCTURNOS		0.3887	0.3887		0.4046	0.3803	
	Comestibles	0.4300	0.4300		0.4895	0.4077	
	Bebidas	0.3500	0.3500		0.3269	0.3028	

	Cervezas	0.3800	0.3800		0.3740	0.3740	
	Cigarros	0.4000	0.4000		0.3972	0.3972	
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.4500	0.4500		0.7557	0.6971	
	Helados y Confituras	0.4200	0.4200		0.5417	0.3907	
COSTO DE LA MERC VENDIDA		0.4192	0.3903		0.4079	0.3721	
	Comestibles	0.4444	0.3812		0.4051	0.3497	
	Bebidas	0.3290	0.3200		0.3243	0.2847	
	Cervezas	0.3511	0.3506		0.3687	0.3681	
	Cigarros	0.3957	0.3957		0.3953	0.3953	
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.5181	0.4900		0.5218	0.4791	
	Helados y Confituras	0.4167	0.3931		0.4515	0.3983	
DIETAS MINTUR					0.6370	0.6370	
	Comestibles				0.4299	0.4299	
	Bebidas						
	Cervezas						
	Cigarros						
	Refrescos, Aguas y Maltas				3.4193	3.4193	
	Helados y Confituras						
COSTO DE LA MERC VEND Y DIETAS MINTUR		0.4192	0.3903		0.4234	0.3900	
	Comestibles	0.4444	0.3812		0.4103	0.3665	
	Bebidas	0.3290	0.3200		0.3243	0.2847	
	Cervezas	0.3511	0.3506		0.3687	0.3681	
	Cigarros	0.3957	0.3957		0.3953	0.3953	
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.5181	0.4900		0.6008	0.5594	

	Helados y Confituras	0.4167	0.3931		0.4538	0.4006	
INDICES DE FOTOS							

Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S A

PRESUPUESTO Y REAL 2011

CIUDAD		PRESUPUESTO HASTA DICIEMBRE			REAL HASTA DICIEMBRE		
		TOTAL	DIVISA	M NAC	TOTAL	DIVISA	M NAC
INGRESOS TOTALES		3153813.45	2016813.45	1137000.00	3320836.17	2158162.53	1162673.64
VENTAS GASTRONOMICAS		1939913.45	1939913.45	0.00	2093773.55	2093773.55	0.00
RESTAURANTE		1800.00	1800.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Comestibles	1200.00	1200.00		0.00		
	Cervezas	300.00	300.00		0.00		
	Refrescos, Aguas y Maltas	300.00	300.00		0.00		
GASTRONOMIA LIGERA		1649013.45	1649013.45	0.00	1761302.07	1761302.07	0.00
	Comestibles	311023.35	311023.35		256849.17	256849.17	
	Bebidas	115901.50	115901.50		338089.10	338089.10	
	Cervezas	483404.00	483404.00		507240.85	507240.85	
	Cigarros	182614.00	182614.00		175572.45	175572.45	
	Refrescos, Aguas y Maltas	240228.00	240228.00		241199.97	241199.97	
	Helados y Confituras	315842.60	315842.60		242350.53	242350.53	
DISCOTECAS Y C NOCTURNOS		289100.00	289100.00	0.00	320382.75	320382.75	0.00
	Comestibles	15570.00	15570.00		16767.90	16767.90	
	Bebidas	70200.00	70200.00		87043.60	87043.60	
	Cervezas	131280.00	131280.00		152087.40	152087.40	
	Cigarros	24950.00	24950.00		17071.20	17071.20	
	Refrescos, Aguas y Maltas	41850.00	41850.00		44097.90	44097.90	
	Helados y Confituras	5250.00	5250.00		3314.75	3314.75	
VENTAS GASTRONOMICAS		1939913.45	1939913.45	0.00	2081684.82	2081684.82	0.00

	Comestibles	327793.35	327793.35	0.00	273617.07	273617.07	0.00
	Bebidas	186101.50	186101.50	0.00	425132.70	425132.70	0.00
	Cervezas	614984.00	614984.00	0.00	659328.25	659328.25	0.00
	Cigarros	207564.00	207564.00	0.00	192643.65	192643.65	0.00
	Refrescos, Aguas y Maltas	282378.00	282378.00	0.00	285297.87	285297.87	0.00
	Helados y Confituras	321092.60	321092.60	0.00	245665.28	245665.28	0.00
DIETAS MINTUR		0.00	0.00	0.00	12088.73	12088.73	0.00
	Comestibles	0.00			6170.48	6170.48	
	Bebidas	0.00			0.00		
	Cervezas	0.00			0.00		
	Cigarros	0.00			0.00		
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.00			3349.78	3349.78	
	Helados y Confituras	0.00			2568.47	2568.47	
VENTAS GASTR Y DIETAS MINTUR		1939913.45	1939913.45	0.00	2093773.55	2093773.55	0.00
	Comestibles	327793.35	327793.35	0.00	279787.55	279787.55	0.00
	Bebidas	186101.50	186101.50	0.00	425132.70	425132.70	0.00
	Cervezas	614984.00	614984.00	0.00	659328.25	659328.25	0.00
	Cigarros	207564.00	207564.00	0.00	192643.65	192643.65	0.00
	Refrescos, Aguas y Maltas	282378.00	282378.00	0.00	288647.65	288647.65	0.00
	Helados y Confituras	321092.60	321092.60	0.00	248233.75	248233.75	0.00
OTROS SERVICIOS TURISTICOS		1213900.00	76900.00	1137000.00	1222275.20	64310.20	1157965.00
OTRAS PARTIDAS DE INGRESOS		0.00			4787.42	78.78	4708.64

COSTOS Y GASTOS TOTALES		2512931.97	1275830.80	1237101.17	2507348.98	1324955.58	1182393.40
COSTO DE LA MERC VENDIDA		768201.15	717964.15	50237.00	817577.95	773355.39	44222.56
RESTAURANTS		1297.50	697.50	600.00	0.00	0.00	0.00
	Comestibles	840.00	480.00	360.00	0.00		
	Bebidas	0.00			0.00		

	Cervezas	223.50	103.50	120.00	0.00		
	Cigarros	0.00			0.00		
	Refrescos, Aguas y Maltas	234.00	114.00	120.00	0.00		
	Helados y Confituras	0.00			0.00		
GASTRONOMIA LIGERA		671642.65	625329.65	46313.00	706178.26	665523.72	40654.54
	Comestibles	132136.54	110200.54	21936.00	94319.45	82806.81	11512.64
	Bebidas	44692.24	43447.24	1245.00	107580.75	98837.85	8742.90
	Cervezas	166336.13	166089.13	247.00	189934.55	189768.81	165.74
	Cigarros	72220.49	72220.49		69488.50	69488.50	
	Refrescos, Aguas y Maltas	109872.36	100772.36	9100.00	139244.91	129274.54	9970.37
	Helados y Confituras	146384.89	132599.89	13785.00	105610.10	95347.21	10262.89
DISCOTECAS Y CENTROS NOCTURNOS		95261.00	91937.00	3324.00	102999.69	99431.67	3568.02
	Comestibles	6479.40	6059.40	420.00	7880.49	7242.27	638.22
	Bebidas	19734.00	18954.00	780.00	21865.15	20778.29	1086.86
	Cervezas	39115.90	39091.90	24.00	43752.73	43732.88	19.85
	Cigarros	9880.20	9880.20		6729.93	6729.93	
	Refrescos, Aguas y Maltas	17149.50	15949.50	1200.00	21474.99	19792.16	1682.83
	Helados y Confituras	2902.00	2002.00	900.00	1296.40	1156.14	140.26
COSTO DE LA MERC VENDIDA		768201.15	717964.15	50237.00	809177.95	764955.39	44222.56
	Comestibles	139455.94	116739.94	22716.00	102199.94	90049.08	12150.86
	Bebidas	64426.24	62401.24	2025.00	129445.90	119616.14	9829.76
	Cervezas	205675.53	205284.53	391.00	233687.28	233501.69	185.59
	Cigarros	82100.69	82100.69	0.00	76218.43	76218.43	0.00
	Refrescos, Aguas y Maltas	127255.86	116835.86	10420.00	160719.90	149066.70	11653.20
	Helados y Confituras	149286.89	134601.89	14685.00	106906.50	96503.35	10403.15
DIETAS MINTUR		0.00	0.00	0.00	8400.00	8400.00	0.00
	Comestibles	0.00			5446.99	5446.99	
	Bebidas	0.00			0.00		
	Cervezas	0.00			0.00		
	Cigarros	0.00			0.00		
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.00			1777.23	1777.23	

	Helados y Confituras	0.00			1175.78	1175.78	
COSTO GASTR Y DIETAS MINTUR		768201.15	717964.15	50237.00	817577.95	773355.39	44222.56
	Comestibles	139455.94	116739.94	22716.00	107646.93	95496.07	12150.86
	Bebidas	64426.24	62401.24	2025.00	129445.90	119616.14	9829.76
	Cervezas	205675.53	205284.53	391.00	233687.28	233501.69	185.59
	Cigarros	82100.69	82100.69	0.00	76218.43	76218.43	0.00
	Refrescos, Aguas y Maltas	127255.86	116835.86	10420.00	162497.13	150843.93	11653.20
	Helados y Confituras	149286.89	134601.89	14685.00	108082.28	97679.13	10403.15
FOTOS		0.00			0.00		
GASTOS TOTALES		1744730.82	557866.65	1186864.17	1689771.03	551600.19	1138170.84
UTILIDAD DEL PERIODO		640881.48	740982.65	-100101.17	813487.19	833206.95	-19719.76

0

INDICES DE COSTO MERC VENDIDA		0.3960	0.3701		0.3905	0.3694	
RESTAURANTS		0.7208	0.3875				
	Comestibles	0.7000	0.4000				
	Cervezas	0.7450	0.3450				
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.7800	0.3800				
GASTRONOMIA LIGERA		0.4073	0.3792		0.4009	0.3779	
	Comestibles	0.4248	0.3543		0.3672	0.3224	
	Bebidas	0.3856	0.3749		0.3182	0.2923	
	Cervezas	0.3441	0.3436		0.3744	0.3741	
	Cigarros	0.3955	0.3955		0.3958	0.3958	
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.4574	0.4195		0.5773	0.5360	
	Helados y Confituras	0.4635	0.4198		0.4358	0.3934	
DISCOTECAS Y CENTROS NOCTURNOS		0.3295	0.3180		0.3215	0.3104	
	Comestibles	0.4161	0.3892		0.4700	0.4319	
	Bebidas	0.2811	0.2700		0.2512	0.2387	
	Cervezas	0.2980	0.2978		0.2877	0.2876	
	Cigarros	0.3960	0.3960		0.3942	0.3942	
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.4098	0.3811		0.4870	0.4488	

	Helados y Confituras	0.5528	0.3813		0.3911	0.3488	
COSTO DE LA MERC VENDIDA		0.3960	0.3701		0.3887	0.3675	
	Comestibles	0.4254	0.3561		0.3735	0.3291	
	Bebidas	0.3462	0.3353		0.3045	0.2814	
	Cervezas	0.3344	0.3338		0.3544	0.3542	
	Cigarros	0.3955	0.3955		0.3956	0.3956	
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.4507	0.4138		0.5633	0.5225	
	Helados y Confituras	0.4649	0.4192		0.4352	0.3928	
DIETAS MINTUR					0.6949	0.6949	
	Comestibles				0.8827	0.8827	
	Bebidas						
	Cervezas						
	Cigarros						
	Refrescos, Aguas y Maltas				0.5306	0.5306	
	Helados y Confituras				0.4578	0.4578	
COSTO DE LA MERC VEND Y DIETAS MINTUR		0.3960	0.3701		0.3905	0.3694	
	Comestibles	0.4254	0.3561		0.3847	0.3413	
	Bebidas	0.3462	0.3353		0.3045	0.2814	
	Cervezas	0.3344	0.3338		0.3544	0.3542	
	Cigarros	0.3955	0.3955		0.3956	0.3956	
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.4507	0.4138		0.5630	0.5226	
	Helados y Confituras	0.4649	0.4192		0.4354	0.3935	
INDICES DE FOTOS							

Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S A
PRESUPUESTO Y REAL 2011

TERRITORIO		PRESUPUESTO HASTA DICIEMBRE			REAL HASTA DICIEMBRE		
		TOTAL	DIVISA	M NAC	TOTAL	DIVISA	M NAC
INGRESOS TOTALES		5813339.36	4235717.56	1577621.80	6298283.65	4650493.59	1647790.06
ALOJAMIENTO		14200.00	14200.00		12360.00	12360.00	
VENTAS GASTRONOMICAS		3452505.10	3452505.10		3809945.75	3809945.75	
RESTAURANTE		1149802.01	1149802.01		1085873.05	1085873.05	
	Comestibles	558849.96	558849.96		612614.15	612614.15	
	Bebidas	97306.90	97306.90		58597.40	58597.40	
	Cervezas	180646.15	180646.15		132148.80	132148.80	
	Cigarros	24300.30	24300.30		18543.80	18543.80	
	Refrescos, Aguas y Maltas	180363.25	180363.25		177396.75	177396.75	

	Helados y Confituras	108335.45	108335.45		86572.15	86572.15	
GASTRONOMIA LIGERA		1853847.85	1853847.85		2057860.32	2057860.32	
	Comestibles	328505.80	328505.80		271685.22	271685.22	
	Bebidas	159964.10	159964.10		437988.75	437988.75	
	Cervezas	543246.20	543246.20		597970.50	597970.50	
	Cigarros	196565.90	196565.90		195630.75	195630.75	
	Refrescos, Aguas y Maltas	275225.75	275225.75		270397.42	270397.42	
	Helados y Confituras	350340.10	350340.10		284187.68	284187.68	
DISCOTECAS Y C NOCTURNOS		448855.24	448855.24		593582.15	593582.15	
	Comestibles	17825.00	17825.00		23371.10	23371.10	
	Bebidas	105835.00	105835.00		173707.80	173707.80	
	Cervezas	200503.24	200503.24		270488.45	270488.45	
	Cigarros	41447.00	41447.00		36388.30	36388.30	
	Refrescos, Aguas y Maltas	60916.00	60916.00		71452.40	71452.40	
	Helados y Confituras	22329.00	22329.00		18174.10	18174.10	
VENTAS GASTRONOMICAS		3452505.10	3452505.10		3737315.52	3737315.52	
	Comestibles	905180.76	905180.76		907670.47	907670.47	
	Bebidas	363106.00	363106.00		670293.95	670293.95	
	Cervezas	924395.59	924395.59		1000607.75	1000607.75	
	Cigarros	262313.20	262313.20		250562.85	250562.85	
	Refrescos, Aguas y Maltas	516505.00	516505.00		519246.57	519246.57	
	Helados y Confituras	481004.55	481004.55		388933.93	388933.93	
DIETAS MINTUR					72630.23	72630.23	
	Comestibles				62595.98	62595.98	
	Bebidas						
	Cervezas						
	Cigarros						
	Refrescos, Aguas y Maltas				7465.78	7465.78	
	Helados y Confituras				2568.47	2568.47	
VENTAS GASTR Y DIETAS MINTUR		3452505.10	3452505.10		3809945.75	3809945.75	
	Comestibles	905180.76	905180.76		970266.45	970266.45	

	Bebidas	363106.00	363106.00		670293.95	670293.95	
	Cervezas	924395.59	924395.59		1000607.75	1000607.75	
	Cigarros	262313.20	262313.20		250562.85	250562.85	
	Refrescos, Aguas y Maltas	516505.00	516505.00		526712.35	526712.35	
	Helados y Confituras	481004.55	481004.55		391502.40	391502.40	
FOTOS		68552.00	68552.00		92289.00	92289.00	
OTROS SERVICIOS TURISTICOS		2277746.26	700355.46	1577390.80	2363980.73	734794.35	1629186.38
OTRAS PARTIDAS DE INGRESOS		336.00	105.00	231.00	19708.17	1104.49	18603.68

COSTOS Y GASTOS TOTALES		5628218.65	2622718.13	3005500.52	5859892.88	2676401.26	3183491.62
COSTO DE LA MERC VENDIDA		1385964.71	1289719.46	96245.25	1526188.78	1425242.99	100945.79
RESTAURANTS		463516.86	423678.83	39838.03	444677.32	398717.98	45959.34
	Comestibles	230144.84	203636.77	26508.07	258205.13	228916.06	29289.07
	Bebidas	29325.83	29212.21	113.62	22467.92	16763.58	5704.34
	Cervezas	58183.01	56294.18	1888.83	43829.11	43712.53	116.58
	Cigarros	9406.05	9406.05		7270.56	7270.56	
	Refrescos, Aguas y Maltas	88775.29	82677.61	6097.68	73961.25	67130.41	6830.84
	Helados y Confituras	47681.84	42452.01	5229.83	38943.35	34924.84	4018.51
GASTRONOMIA LIGERA		754120.12	701722.42	52397.70	821183.55	775172.58	46010.97
	Comestibles	138793.53	116109.93	22683.60	99638.39	87585.93	12052.46
	Bebidas	59709.97	57573.47	2136.50	136874.80	125776.83	11097.97
	Cervezas	186937.17	186690.17	247.00	223038.71	222872.97	165.74
	Cigarros	78445.30	77761.20	684.10	77438.31	77438.31	
	Refrescos, Aguas y Maltas	126395.53	116564.53	9831.00	160984.37	149920.65	11063.72
	Helados y Confituras	163838.62	147023.12	16815.50	123208.97	111577.89	11631.08
DISCOTECAS Y CENTROS NOCTURNOS		157359.41	154035.41	3324.00	206831.07	197954.38	8876.69
	Comestibles	7449.05	7029.05	420.00	9530.27	8735.07	795.20
	Bebidas	32206.25	31426.25	780.00	48840.21	45892.73	2947.48

	Cervezas	65420.73	65396.73	24.00	85594.24	85571.84	22.40
	Cigarros	16479.00	16479.00		14370.54	14370.54	
	Refrescos, Aguas y Maltas	25729.20	24529.20	1200.00	39238.13	36445.44	2792.69
	Helados y Confituras	10075.18	9175.18	900.00	9257.68	6938.76	2318.92
COSTO DE LA MERC VENDIDA		1374996.39	1279436.66	95559.73	1472691.94	1371844.94	100847.00
	Comestibles	376387.42	326775.75	49611.67	367373.79	325237.06	42136.73
	Bebidas	121242.05	118211.93	3030.12	208182.93	188433.14	19749.79
	Cervezas	310540.91	308381.08	2159.83	352462.06	352157.34	304.72
	Cigarros	104330.35	103646.25	684.10	99079.41	99079.41	
	Refrescos, Aguas y Maltas	240900.02	223771.34	17128.68	274183.75	253496.50	20687.25
	Helados y Confituras	221595.64	198650.31	22945.33	171410.00	153441.49	17968.51
DIETAS MINTUR					46964.80	46964.80	
	Comestibles				29705.87	29705.87	
	Bebidas						
	Cervezas						
	Cigarros						
	Refrescos, Aguas y Maltas				15851.03	15851.03	
	Helados y Confituras				1407.90	1407.90	
COSTO GASTR Y DIETAS MINTUR		1374996.39	1279436.66	95559.73	1519656.74	1418809.74	100847.00
	Comestibles	376387.42	326775.75	49611.67	397079.66	354942.93	42136.73
	Bebidas	121242.05	118211.93	3030.12	208182.93	188433.14	19749.79
	Cervezas	310540.91	308381.08	2159.83	352462.06	352157.34	304.72
	Cigarros	104330.35	103646.25	684.10	99079.41	99079.41	
	Refrescos, Aguas y Maltas	240900.02	223771.34	17128.68	290034.78	269347.53	20687.25
	Helados y Confituras	221595.64	198650.31	22945.33	172817.90	154849.39	17968.51
FOTOS		10968.32	10282.80	685.52	6532.04	6433.25	98.79
GASTOS TOTALES		4242253.94	1332998.67	2909255.27	4333704.10	1251158.27	3082545.83
UTILIDAD DEL PERIODO		185120.71	1612999.43	-1427878.72	438390.77	1974092.33	-1535701.56

INDICES DE COSTO MERC VENDIDA	0.4014	0.3736		0.4006	0.3741	
-------------------------------	--------	--------	--	--------	--------	--

RESTAURANTS		0.4031	0.3685		0.4095	0.3672	
	Comestibles	0.4118	0.3644		0.4215	0.3737	
	Bebidas	0.3014	0.3002		0.3834	0.2861	
	Cervezas	0.3221	0.3116		0.3317	0.3308	
	Cigarros	0.3871	0.3871		0.3921	0.3921	
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.4922	0.4584		0.4169	0.3784	
	Helados y Confituras	0.4401	0.3919		0.4498	0.4034	
GASTRONOMIA LIGERA		0.4068	0.3785		0.3990	0.3767	
	Comestibles	0.4225	0.3534		0.3667	0.3224	
	Bebidas	0.3733	0.3599		0.3125	0.2872	
	Cervezas	0.3441	0.3437		0.3730	0.3727	
	Cigarros	0.3991	0.3956		0.3958	0.3958	
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.4592	0.4235		0.5954	0.5544	
	Helados y Confituras	0.4677	0.4197		0.4335	0.3926	
DISCOTECAS Y CENTROS NOCTURNOS		0.3506	0.3432		0.3484	0.3335	
	Comestibles	0.4179	0.3943		0.4078	0.3738	
	Bebidas	0.3043	0.2969		0.2812	0.2642	
	Cervezas	0.3263	0.3262		0.3164	0.3164	
	Cigarros	0.3976	0.3976		0.3949	0.3949	
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.4224	0.4027		0.5492	0.5101	
	Helados y Confituras	0.4512	0.4109		0.5094	0.3818	
COSTO DE LA MERC VENDIDA		0.3983	0.3706		0.3941	0.3671	
	Comestibles	0.4158	0.3610		0.4047	0.3583	
	Bebidas	0.3339	0.3256		0.3106	0.2811	
	Cervezas	0.3359	0.3336		0.3522	0.3519	
	Cigarros	0.3977	0.3951		0.3954	0.3954	
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.4664	0.4332		0.5280	0.4882	
	Helados y Confituras	0.4607	0.4130		0.4407	0.3945	
DIETAS MINTUR		#¡DIV/0!	#¡DIV/0!		0.6466	0.6466	
	Comestibles	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!		0.4746	0.4746	
COSTO DE LA MERC VEND Y DIETAS MINTUR		0.3983	0.3706		0.3989	0.3724	

	Comestibles	0.4158	0.3610		0.4092	0.3658	
	Bebidas	0.3339	0.3256		0.3106	0.2811	
	Cervezas	0.3359	0.3336		0.3522	0.3519	
	Cigarros	0.3977	0.3951		0.3954	0.3954	
	Refrescos, Aguas y Maltas	0.4664	0.4332		0.5507	0.5114	
	Helados y Confituras	0.4607	0.4130		0.4414	0.3955	
INDICES DE FOTOS		0.1600	0.1500		0.0708	0.0697	

Anexo No. 7 Desviaciones hasta Diciembre 2011

CIUDAD HASTA DICIEMBRE DEL 2011

	INGRESOS		COSTOS		INDICES		DESVIACIONES	
	PSP	REAL	PSP	REAL	PSP	REAL	INDICE	VALOR
RESTAURANT	1800.00	0.00	697.50	0.00	0.3875			
Comestibles	1200.00		480.00		0.4000			
Bebidas								
Cervezas	300.00		103.50		0.3450			
Cigarros								
Ram	300.00		114.00		0.3800			
Hel y Conf								
G LIGERA	1649013.45	1761302.07	625329.65	665523.72	0.3792	0.3779	-0.0014	-2387.39
Comestibles	311023.35	256849.17	110200.54	82806.81	0.3543	0.3224	-0.0319	-8198.95
Bebidas	115901.50	338089.10	43447.24	98837.85	0.3749	0.2923	-0.0825	-27899.41
Cervezas	483404.00	507240.85	166089.13	189768.81	0.3436	0.3741	0.0305	15489.76
Cigarros	182614.00	175572.45	72220.49	69488.50	0.3955	0.3958	0.0003	52.81
Ram	240228.00	241199.97	100772.36	129274.54	0.4195	0.5360	0.1165	28094.45
Hel y Conf	315842.60	242350.53	132599.89	95347.21	0.4198	0.3934	-0.0264	-6398.58
CABARET	289100.00	320382.75	91937.00	99431.67	0.3180	0.3104	-0.0077	-2453.59
Comestibles	15570.00	16767.90	6059.40	7242.27	0.3892	0.4319	0.0427	716.68
Bebidas	70200.00	87043.60	18954.00	20778.29	0.2700	0.2387	-0.0313	-2723.48
Cervezas	131280.00	152087.40	39091.90	43732.88	0.2978	0.2876	-0.0102	-1554.94
Cigarros	24950.00	17071.20	9880.20	6729.93	0.3960	0.3942	-0.0018	-30.27
Ram	41850.00	44097.90	15949.50	19792.16	0.3811	0.4488	0.0677	2985.96
Hel y Conf	5250.00	3314.75	2002.00	1156.14	0.3813	0.3488	-0.0325	-107.88
GASTR PURA	1939913.45	2081684.82	717964.15	764955.39	0.3701	0.3675	-0.0026	-5478.50
Comestibles	327793.35	273617.07	116739.94	90049.08	0.3561	0.3291	-0.0270	-7396.58
Bebidas	186101.50	425132.70	62401.24	119616.14	0.3353	0.2814	-0.0539	-22934.07
Cervezas	614984.00	659328.25	205284.53	233501.69	0.3338	0.3542	0.0203	13414.84
Cigarros	207564.00	192643.65	82100.69	76218.43	0.3955	0.3956	0.0001	19.39
Ram	282378.00	285297.87	116835.86	149066.70	0.4138	0.5225	0.1087	31022.72
Hel y Conf	321092.60	245665.28	134601.89	96503.35	0.4192	0.3928	-0.0264	-6479.44
DIETAS								
MINTUR	0.00	12088.73	0.00	8400.00	0.3792	0.6949	0.3156	3815.78

Comestibles		6170.48		5446.99	0.3543	0.8827	0.5284	3260.69
Bebidas								
Cervezas								
Cigarros								
Ram		3349.78		1777.23	0.4195	0.5306	0.1111	372.04
Hel y Conf		2568.47		1175.78	0.4198	0.4578	0.0379	97.46
TOTAL	1939913.45	2093773.55	717964.15	773355.39	0.3701	0.3694	-0.0007	-1552.56
Comestibles	327793.35	279787.55	116739.94	95496.07	0.3561	0.3413	-0.0148	-4147.14
Bebidas	186101.50	425132.70	62401.24	119616.14	0.3353	0.2814	-0.0539	-22934.07
Cervezas	614984.00	659328.25	205284.53	233501.69	0.3338	0.3542	0.0203	13414.84
Cigarros	207564.00	192643.65	82100.69	76218.43	0.3955	0.3956	0.0001	19.39
Ram	282378.00	288647.65	116835.86	150843.93	0.4138	0.5226	0.1088	31413.96
Hel y Conf	321092.60	248233.75	134601.89	97679.13	0.4192	0.3935	-0.0257	-6380.36

PARADORES HASTA DICIEMBRE DEL 2011

	INGRESOS		COSTOS		INDICES		DESVIACIONES	
	PSP	REAL	PSP	REAL	PSP	REAL	INDICE	VALOR
RESTAURANT	564473.40	513613.92	222082.81	189268.99	0.3934	0.3685	-0.0249	-12803.99
Comestibles	235563.35	210057.52	89716.99	73238.58	0.3809	0.3487	-0.0322	-6764.22
Bebidas	29965.50	27187.65	8626.51	7631.48	0.2879	0.2807	-0.0072	-195.34
Cervezas	78070.05	63864.45	25371.39	23154.94	0.3250	0.3626	0.0376	2400.12
Cigarros	15351.55	13658.85	5991.30	5359.73	0.3903	0.3924	0.0021	29.05
Ram	113421.00	124323.05	56742.68	49870.95	0.5003	0.4011	-0.0991	-12325.85
Hel y Conf	92101.95	74522.40	35633.94	30013.31	0.3869	0.4027	0.0158	1180.84
G LIGERA	53822.75	108477.50	19458.69	40468.56	0.3615	0.3731	0.0115	1250.38
Comestibles	982.40	1471.40	334.02	639.66	0.3400	0.4347	0.0947	139.38
Bebidas	10686.35	57283.55	3314.21	15108.86	0.3101	0.2638	-0.0464	-2656.77
Cervezas	25848.20	27591.25	9024.97	9998.21	0.3492	0.3624	0.0132	364.65
Cigarros	3036.30	5469.75	1212.30	2172.63	0.3993	0.3972	-0.0021	-11.27
Ram	6692.00	4442.85	2876.34	7907.69	0.4298	1.7799	1.3501	5998.07
Hel y Conf	6577.50	12218.70	2696.85	4641.51	0.4100	0.3799	-0.0301	-368.30
CABARET	159755.24	210063.40	62098.41	79888.01	0.3887	0.3803	-0.0084	-1765.67
Comestibles	2255.00	1694.20	969.65	690.76	0.4300	0.4077	-0.0223	-37.75
Bebidas	35635.00	72204.90	12472.25	21862.06	0.3500	0.3028	-0.0472	-3409.65
Cervezas	69223.24	88100.65	26304.83	32947.74	0.3800	0.3740	-0.0060	-530.51

Cigarros	16497.00	15664.55	6598.80	6221.78	0.4000	0.3972	-0.0028	-44.04
Ram	19066.00	17976.05	8579.70	12530.86	0.4500	0.6971	0.2471	4441.64
Hel y Conf	17079.00	14423.05	7173.18	5634.81	0.4200	0.3907	-0.0293	-422.87
GASTR PURA	778051.39	832154.82	303639.91	309625.56	0.3903	0.3721	-0.0182	-15128.59
Comestibles	238800.75	213223.12	91020.66	74569.00	0.3812	0.3497	-0.0314	-6702.56
Bebidas	76286.85	156676.10	24412.97	44602.40	0.3200	0.2847	-0.0353	-5536.37
Cervezas	173141.49	179556.35	60701.19	66100.89	0.3506	0.3681	0.0175	3150.73
Cigarros	34884.85	34793.15	13802.40	13754.14	0.3957	0.3953	-0.0003	-11.98
Ram	139179.00	146741.95	68198.72	70309.50	0.4900	0.4791	-0.0109	-1595.12
Hel y Conf	115758.45	101164.15	45503.97	40289.63	0.3931	0.3983	0.0052	522.59
DIETAS								
MINTUR	0.00	60541.50	0.00	38564.80	0.3934	0.6370	0.2436	14745.74
Comestibles		56425.50		24258.88	0.3809	0.4299	0.0491	2768.58
Bebidas								
Cervezas								
Cigarros								
Ram		4116.00		14073.80	0.5003	3.4193	2.9190	12014.63
Hel y Conf				232.12	0.3869			
TOTAL	778051.39	892696.32	303639.91	348190.36	0.3903	0.3900	-0.0002	-190.52
Comestibles	238800.75	269648.62	91020.66	98827.88	0.3812	0.3665	-0.0147	-3950.67
Bebidas	76286.85	156676.10	24412.97	44602.40	0.3200	0.2847	-0.0353	-5536.37
Cervezas	173141.49	179556.35	60701.19	66100.89	0.3506	0.3681	0.0175	3150.73
Cigarros	34884.85	34793.15	13802.40	13754.14	0.3957	0.3953	-0.0003	-11.98
Ram	139179.00	150857.95	68198.72	84383.30	0.4900	0.5594	0.0693	10461.81
Hel y Conf	115758.45	101164.15	45503.97	40521.75	0.3931	0.4006	0.0075	754.71

NATURALEZA
 HASTA DICIEMBRE DEL 2011

	INGRESOS		COSTOS		INDICES		DESVIACIONES	
	PSP	REAL	PSP	REAL	PSP	REAL	INDICE	VALOR
RESTAURANT	583528.61	572259.13	200898.52	209448.99	0.3443	0.3660	0.0217	12430.35
Comestibles	322086.61	402556.63	113439.78	155677.48	0.3522	0.3867	0.0345	13895.94
Bebidas	67341.40	31409.75	20585.70	9132.10	0.3057	0.2907	-0.0150	-469.60
Cervezas	102276.10	68284.35	30819.29	20557.59	0.3013	0.3011	-0.0003	-18.82
Cigarros	8948.75	4884.95	3414.75	1910.83	0.3816	0.3912	0.0096	46.78

Ram		66642.25	53073.70		25820.93	17259.46		0.3875	0.3252		-0.0623	-3304.26
Hel y Conf		16233.50	12049.75		6818.07	4911.53		0.4200	0.4076		-0.0124	-149.37
G LIGERA		151011.65	188080.75		56934.08	69180.30		0.3770	0.3678		-0.0092	-1729.49
Comestibles		16500.05	13364.65		5575.37	4139.46		0.3379	0.3097		-0.0282	-376.46
Bebidas		33376.25	42616.10		10812.02	11830.12		0.3239	0.2776		-0.0463	-1975.09
Cervezas		33994.00	63138.40		11576.07	23105.95		0.3405	0.3660		0.0254	1605.26
Cigarros		10915.60	14588.55		4328.41	5777.18		0.3965	0.3960		-0.0005	-7.68
Ram		28305.75	24754.60		12915.83	12738.42		0.4563	0.5146		0.0583	1442.97
Hel y Conf		27920.00	29618.45		11726.38	11589.17		0.4200	0.3913		-0.0287	-850.56
CABARET		0.00	63136.00		0.00	18634.70		0.3443	0.2952		-0.0491	-3101.90
Comestibles			4909.00			802.04		0.3522	0.1634		-0.1888	-926.92
Bebidas			14459.30			3252.38		0.3057	0.2249		-0.0808	-1167.71
Cervezas			30300.40			8891.22		0.3013	0.2934		-0.0079	-239.33
Cigarros			3652.55			1418.83		0.3816	0.3884		0.0069	25.05
Ram			9378.45			4122.42		0.3875	0.4396		0.0521	488.68
Hel y Conf			436.30			147.81		0.4200	0.3388		-0.0812	-35.44
GASTR PURA		734540.26	823475.88		257832.60	297263.99		0.3510	0.3610		0.0100	8213.90
Comestibles		338586.66	420830.28		119015.15	160618.98		0.3515	0.3817		0.0302	12694.73
Bebidas		100717.65	88485.15		31397.72	24214.60		0.3117	0.2737		-0.0381	-3369.76
Cervezas		136270.10	161723.15		42395.36	52554.76		0.3111	0.3250		0.0139	2240.63
Cigarros		19864.35	23126.05		7743.16	9106.84		0.3898	0.3938		0.0040	92.26
Ram		94948.00	87206.75		38736.76	34120.30		0.4080	0.3913		-0.0167	-1458.20
Hel y Conf		44153.50	42104.50		18544.45	16648.51		0.4200	0.3954		-0.0246	-1035.36
DIETAS MINTUR		0.00	0.00		0.00	0.00						
Comestibles												
Bebidas												
Cervezas												
Cigarros												
Ram												
Hel y Conf												
TOTAL		734540.26	823475.88		257832.60	297263.99		0.3510	0.3610		0.0100	8213.90
Comestibles		338586.66	420830.28		119015.15	160618.98		0.3515	0.3817		0.0302	12694.73
Bebidas		100717.65	88485.15		31397.72	24214.60		0.3117	0.2737		-0.0381	-3369.76
Cervezas		136270.10	161723.15		42395.36	52554.76		0.3111	0.3250		0.0139	2240.63
Cigarros		19864.35	23126.05		7743.16	9106.84		0.3898	0.3938		0.0040	92.26

Ram	94948.00	87206.75	38736.76	34120.30	0.4080	0.3913	-0.0167	-1458.20
Hel y Conf	44153.50	42104.50	18544.45	16648.51	0.4200	0.3954	-0.0246	-1035.36

TERRITORIO HASTA DICIEMBRE DEL 2011

		INGRESOS		COSTOS		INDICES		DESVIACIONES	
		PSP	REAL	PSP	REAL	PSP	REAL	INDICE	VALOR
RESTAURANT		1149802.01	1085873.05	423678.83	398717.98	0.3685	0.3672	-0.0013	-1404.32
Comestibles		558849.96	612614.15	203636.77	228916.06	0.3644	0.3737	0.0093	5688.40
Bebidas		97306.90	58597.40	29212.21	16763.58	0.3002	0.2861	-0.0141	-827.77
Cervezas		180646.15	132148.80	56294.18	43712.53	0.3116	0.3308	0.0192	2531.42
Cigarros		24300.30	18543.80	9406.05	7270.56	0.3871	0.3921	0.0050	92.71
Ram		180363.25	177396.75	82677.61	67130.41	0.4584	0.3784	-0.0800	-14187.37
Hel y Conf		108335.45	86572.15	42452.01	34924.84	0.3919	0.4034	0.0116	1000.93
G LIGERA		1853847.85	2057860.32	701722.42	775172.58	0.3785	0.3767	-0.0018	-3773.07
Comestibles		328505.80	271685.22	116109.93	87585.93	0.3534	0.3224	-0.0311	-8440.84
Bebidas		159964.10	437988.75	57573.47	125776.83	0.3599	0.2872	-0.0727	-31861.87
Cervezas		543246.20	597970.50	186690.17	222872.97	0.3437	0.3727	0.0291	17376.43
Cigarros		196565.90	195630.75	77761.20	77438.31	0.3956	0.3958	0.0002	47.05
Ram		275225.75	270397.42	116564.53	149920.65	0.4235	0.5544	0.1309	35401.03
Hel y Conf		350340.10	284187.68	147023.12	111577.89	0.4197	0.3926	-0.0270	-7683.82
CABARET		448855.24	593582.15	154035.41	197954.38	0.3432	0.3335	-0.0097	-5747.53
Comestibles		17825.00	23371.10	7029.05	8735.07	0.3943	0.3738	-0.0206	-481.01
Bebidas		105835.00	173707.80	31426.25	45892.73	0.2969	0.2642	-0.0327	-5687.42
Cervezas		200503.24	270488.45	65396.73	85571.84	0.3262	0.3164	-0.0098	-2651.47
Cigarros		41447.00	36388.30	16479.00	14370.54	0.3976	0.3949	-0.0027	-97.16
Ram		60916.00	71452.40	24529.20	36445.44	0.4027	0.5101	0.1074	7673.52
Hel y Conf		22329.00	18174.10	9175.18	6938.76	0.4109	0.3818	-0.0291	-529.14
GASTR PURA		3452505.10	3737315.52	1279436.66	1371844.94	0.3706	0.3671	-0.0035	-13137.37
Comestibles		905180.76	907670.47	326775.75	325237.06	0.3610	0.3583	-0.0027	-2437.49
Bebidas		363106.00	670293.95	118211.93	188433.14	0.3256	0.2811	-0.0444	-29786.17
Cervezas		924395.59	1000607.75	308381.08	352157.34	0.3336	0.3519	0.0183	18351.66
Cigarros		262313.20	250562.85	103646.25	99079.41	0.3951	0.3954	0.0003	76.01
Ram		516505.00	519246.57	223771.34	253496.50	0.4332	0.4882	0.0550	28537.40

Hel y Conf	481004.55	388933.93	198650.31	153441.49	0.4130	0.3945	-0.0185	-7184.53
DIETAS MINTUR	0.00	72630.23	0.00	46964.80	0.3685	0.6466	0.2781	20202.03
Comestibles	0.00	62595.98	0.00	29705.87	0.3644	0.4746	0.1102	6896.81
Bebidas	0.00	0.00	0.00	0.00				
Cervezas	0.00	0.00	0.00	0.00				
Cigarros	0.00	0.00	0.00	0.00				
Ram	0.00	7465.78	0.00	15851.03	0.4584	2.1232	1.6648	12428.75
Hel y Conf	0.00	2568.47	0.00	1407.90	0.3919	0.5481	0.1563	401.43
TOTAL	3452505.10	3809945.75	1279436.66	1418809.74	0.3706	0.3724	0.0018	6911.97
Comestibles	905180.76	970266.45	326775.75	354942.93	0.3610	0.3658	0.0048	4670.85
Bebidas	363106.00	670293.95	118211.93	188433.14	0.3256	0.2811	-0.0444	-29786.17
Cervezas	924395.59	1000607.75	308381.08	352157.34	0.3336	0.3519	0.0183	18351.66
Cigarros	262313.20	250562.85	103646.25	99079.41	0.3951	0.3954	0.0003	76.01
Ram	516505.00	526712.35	223771.34	269347.53	0.4332	0.5114	0.0781	41153.94
Hel y Conf	481004.55	391502.40	198650.31	154849.39	0.4130	0.3955	-0.0175	-6837.38

INSTALACION: EL NICHU

Substance	Price
	7.00

Anexo 11		MODALIDAD EXCURSIONES ECONOMICAS					
		Almuerzos o Cenas		5,00 adultos	5,00 adulto	5,00 adulto	5,00 adulto
M1	Pollo asado al carbón o Pollo Frito	370 g		4,00 niños	4,00 niños	4,00 niños	4,00 niños
M2	Bistec de cerdo a la parrilla	230 g					
		Aditivos					
	Entrante	Ensalada de vegetales	300 g				
	Guarnición	Moros y cristianos, vianda hervida.	230-350g				
	Postre	Mermelada c/ queso, Arroz c/leche	130 g				
	Infusión	Café o té	45 ml-90				
	Líquido	bebida nacional					
		Menú para vegetarianos					
		Esparquitos con vegetales o variedad de huevos (se mantienen los aditivos)	210 g				

INSTALACION: EL NICH0

	Cubana overland	Fee
--	-----------------	-----

Anexo 11		MODALIDAD EXCURSIONES ECONOMICAS					
		Almuerzos o Cenas		5,00 adultos	5,00 adulto	5,00 adulto	5,00 adulto
M1	Pollo asado al carbón o Pollo Frito	370 g		4,00 niños	4,00 niños	4,00 niños	4,00 niños
M2	Bistec de cerdo a la parrilla	230 g					
		Aditivos					
	Entrante	Ensalada de vegetales	300 g				
	Guarnición	Moros y cristianos, vianda hervida.	230-350g				
	Postre	Mermelada c/ queso, Arroz c/leche	130 g				
	Infusión	Café o té	45 ml-90				
	Líquido	bebida nacional					
		Menú para vegetarianos					
		Esparquitos con vegetales o variedad de huevos (se mantienen los aditivos)	210 g				

INSTALACION: EL NICHU

	Cubana x Find	7.00

MODALIDAD EXCURSIONES ECONOMICAS		5,00 adultos	5,00 adulto	5,00 adulto
Anexo 11	Almuerzos o Cenas			
M1	Pollo asado al carbón o Pollo Frito	370 g	4,00 niños	4,00 niños
M2	Bistec de cerdo a la parrilla	230 g		
	Aditivos			
Entrante	Ensalada de vegetales	300 g		
Guarnición	Moros y cristianos, yanda hervida.	230-350g		
Postre	Mermelada c/ queso, Arroz c/leche	130 g		
Infusión	Café o té	45 ml-90		
Líquido	1 bebida nacional			
	Menú para vegetarianos			
	Espaguetis con vegetales o variedad de huevos (se mantienen los aditivos)	210 g		

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Anexo No. 9 Restaurant Nicho por meses

PALMARES CIENFUEGOS RESTAURANT NICHU COMESTIBLES DIVISAS 2011																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
	INGRESO	IND. REAL	IND. PSP	DESVIACIONES		PROMEDIO ING. DIARIO	DESV. DIARIO	Cantidad de Tandas				INGRESOS				C O S T O				INDICES DE COSTO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
				INDICE	VALOR			TUR POR MOD Y OPCIONALES		INGRESOS		C O S T O		INDICES DE COSTO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
								Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.	Otras Mod.	Exc. Econom.

Anexo No. 10 Restaurant y mesa bufet Club Cienfuegos

PALMARES CLUB CIENFUEGOS
MESA BUFET Y RESTAURANT DIVISAS 2011 (Comestibles)

						DESVIACIONES		PROMEDIO
		COSTO	INGRESO	IND. REAL	IND. PSP	INDICE	VALOR	ING. DIARIO
ENERO	Mesa Bufet	5758.28	14637.50	0.3934	0.36	0.0334	488.78	472.18
	Restaurant	6242.46	17463.85	0.3575	0.36	-0.0025	-44.53	563.35
FEBRERO	Mesa Bufet	9328.40	25072.50	0.3721	0.36	0.0121	302.30	895.45
	Restaurant	4448.40	13862.40	0.3209	0.36	-0.0391	-542.06	495.09
MARZO	Mesa Bufet	9934.94	24680.00	0.4026	0.36	0.0426	1050.14	796.13
	Restaurant	3939.57	10618.80	0.3710	0.36	0.0110	116.80	342.54
ABRIL	Mesa Bufet	8629.74	19914.00	0.4334	0.36	0.0734	1460.70	663.80
	Restaurant	5114.62	15620.50	0.3274	0.36	-0.0326	-508.76	520.68
MAYO	Mesa Bufet	5904.15	11875.50	0.4972	0.36	0.1372	1628.97	383.08
	Restaurant	4841.84	13212.60	0.3665	0.36	0.0065	85.30	426.21
JUNIO	Mesa Bufet	4030.79	7961.00	0.5063	0.36	0.1463	1164.83	265.37
	Restaurant	3331.05	8391.75	0.3969	0.36	0.0369	310.02	279.73
JULIO	Mesa Bufet	5289.94	8226.05	0.6431	0.36	0.2831	2328.56	265.36
	Restaurant	3651.05	8615.75	0.4238	0.36	0.0638	549.38	277.93
AGOSTO	Mesa Bufet	5527.94	9993.35	0.5532	0.36	0.1932	1930.33	322.37
	Restaurant	3693.02	9175.85	0.4025	0.36	0.0425	389.71	296.00
SEPTIEMBRE	Mesa Bufet	921.33	2662.20	0.3461	0.36	-0.0139	-37.06	88.74
	Restaurant	3110.74	8828.70	0.3523	0.36	-0.0077	-67.59	294.29
OCTUBRE	Mesa Bufet	2871.46	7388.05	0.3887	0.36	0.0287	211.76	238.32
	Restaurant	3824.16	10669.80	0.3584	0.36	-0.0016	-16.97	344.19
NOVIEMBRE	Mesa Bufet	13244.03	38355.35	0.3453	0.36	-0.0147	-563.90	1278.51
	Restaurant	4065.47	10482.55	0.3878	0.36	0.0278	291.75	349.42
DICIEMBRE	Mesa Bufet	5336.00	13330.15	0.4003	0.36	0.0403	537.15	430.00
	Restaurant	6195.25	16934.65	0.3658	0.36	0.0058	98.78	546.28
TOTAL	Mesa Bufet	76777.00	184095.65	0.4170	0.36	0.0570	10502.57	
	Restaurant	52457.63	143877.20	0.3646	0.36	0.0046	661.84	

PALMARES CIENFUEGOS
 ANALISIS DE LOS INGRESOS DE COMESTIBLES EN DIVISAS
 CLUB CIENFUEGOS
 HASTA DICIEMBRE DEL 2011
 Indice de Costo presupuestado : 0.36

	TOTAL	Mesa Bufet	A la carta
Ingresos	327972.85	184095.65	143877.20
Costo	129234.63	76777.00	52457.63
Ind Real	0.3940	0.4170	0.3646
Turistas	33959	20600	13359
Organizados	31769	20600	11169
No Organiz	2190		2190
Ing x tur	9.66	8.94	10.77
Cst x tur	3.81	3.73	3.93
Indice x Tur	0.3940	0.4170	0.3646

MESAS BUFET

			Promedio Mesas x dia	Promedio Tur x dia
	Cant mesas	Cant Tur		

ALTA TURISTICA

Ene a Mar				
Nov y DIC	214	12842	1.4	85.0

BAJA TURISTICA

Abr a Oct	129	7758	0.5	36.3
-----------	-----	------	-----	------

TOTALES	343	20600	0.9	56.4
---------	-----	-------	-----	------

Anexo No. 12 Variación precios cervezas

PALMARES CIENFUEGOS AÑO 2011
VARIACIONES DE PRECIOS DE COSTO DE LAS CERVEZAS

Descripción	P R E C I O S			Variación Junio /Enero	Variación Dic./ Junio	Variación Dic./ Enero
	Enero	Junio	Diciembre			
Nacionales						
Cristal enlatada 355 ml	0.3472	0.3502	0.3726	100.86%	106.40%	107.32%
Bucanero enlatada 355 ml	0.3472	0.3564	0.3728	102.65%	104.60%	107.37%
Cristal embotellada 350 ml	0.3850	0.3850	0.4158	100.00%	108.00%	108.00%
Bucanero embotellada 350ml	0.3850	0.3915	0.4155	101.69%	106.13%	107.92%
Importadas						
Beck's	0.5000	0.5123	0.5386	102.46%	105.13%	107.72%
Bavaria	0.4340	0.4334		99.86%	0.00%	0.00%
Heineken	0.6320	0.6317	0.8187	99.95%	129.60%	129.54%
Corona	0.5000		0.6364	0.00%		127.28%

Anexo No. 13 Análisis de cervezas en Naturaleza

PALMARES CIENFUEGOS
ANALISIS DE CERVEZAS
GASTRONOMIA LIGERA
NATURALEZA 2011

DELFINARIO

	CERVEZAS ENLATADAS 355 ml			Costo	Ingreso	Indices de Costo		Desviaciones	
	CRISTAL	BUCANERO	TOTAL			Real	Psp	En Indice	En Valor
Ene a Marzo	1120	747	1867	644.12	1867.00	0.3450	0.345	0.000003	0.005
Abril a Junio	2018	1345	3363	1219.03	3363.00	0.3625	0.345	0.0175	58.80
Julio a Sep	3056	2501	5557	2053.83	5557.00	0.3696	0.345	0.0246	136.67
Oct a Dic	1053	701	1754	653.58	1754.00	0.3726	0.345	0.0276	48.45
Totales	7247	5294	12541	4570.56	12541.00	0.3644	0.345	0.0194	243.92

JARDIN BOTANICO

	CERVEZAS ENLATADAS		CERVEZAS IMPORTADAS		Cantidad Total			Indices de Costo		Desviaciones	
	CRISTAL	BUCANERO	Beck's	Corona				Real	Psp	En Indice	En Valor
Ene a Marzo	682	460	20	24	1186	433.77	1215.80	0.3568	0.343	0.0138	16.75
Abril a Junio	529	487	10	5	1031	377.92	1041.00	0.3630	0.343	0.0200	20.86
Julio a Sep	1711	1366	20	34	3131	1170.53	3167.80	0.3695	0.343	0.0265	83.97
Oct a Dic	2499	1280	24	6	3809	1424.06	3828.80	0.3719	0.343	0.0289	110.78
Totales	5421	3593	74	69	9157	3406.28	9253.40	0.3681	0.343	0.0251	232.36

DE PRISA CUMANAYAGUA

	CERVEZAS ENLATADAS		CERVEZAS IMPORTADAS		Cantidad Total	Indice de Costo				Desviaciones	
	CRISTAL	BUCANERO	Beck's	Corona		Costo	Ingreso	Real	Psp	En Indice	En Valor
Ene a Marzo	4306	4055	20	10	8391	2911.92	8411.00	0.3462	0.3378	0.0084	70.68
Abril a Junio	6606	5036	40	20	11702	4292.56	11742.00	0.3656	0.3378	0.0278	326.11
Julio a Sep	5413	4237	17	15	9682	3621.98	9703.55	0.3733	0.3378	0.0355	344.12
Oct a Dic	5365	5067	13	20	10465	4302.65	11487.45	0.3746	0.3378	0.0368	422.19
Totales	21690	18395	90	65	40240	15129.11	41344.00	0.3659	0.3378	0.0281	1163.11

GASTRONOMIA LIGERA EN NATURALEZA

	CERVEZAS ENLATADAS		CERVEZAS IMPORTADAS		Cantidad Total			Indices de Costo		Desviaciones	
	CRISTAL	BUCANERO	Beck's	Corona				Costo	Ingreso	Real	Psp
Ene a Marzo	6108	5262	40	34	11444	3989.81	11493.80	0.3471	0.3405	0.0066	75.80
Abril a Junio	9153	6868	50	25	16096	5889.51	16146.00	0.3648	0.3405	0.0242	391.27
Julio a Sep	10180	8104	37	49	18370	6846.34	18428.35	0.3715	0.3405	0.0310	570.88
Oct a Dic	8917	7048	37	26	16028	6380.29	17070.25	0.3738	0.3405	0.0332	567.31
Totales	34358	27282	164	134	61938	23105.95	63138.40	0.3660	0.3405	0.0254	1605.26

Anexo No. 14 Cocteles de precio módico por meses

PALMARES CIENFUEGOS
ANALISIS DE CERVEZAS
GASTRONOMIA LIGERA
NATURALEZA 2011

DELFINARIO

	CERVEZAS ENLATADAS 355 ml			Costo	Ingreso	Indices de Costo		Desviaciones	
	CRISTAL	BUCANERO	TOTAL			Real	Psp	En Indice	En Valor
Ene a Marzo	1120	747	1867	644.12	1867.00	0.3450	0.345	0.000003	0.005
Abril a Junio	2018	1345	3363	1219.03	3363.00	0.3625	0.345	0.0175	58.80
Julio a Sep	3056	2501	5557	2053.83	5557.00	0.3696	0.345	0.0246	136.67
Oct a Dic	1053	701	1754	653.58	1754.00	0.3726	0.345	0.0276	48.45
Totales	7247	5294	12541	4570.56	12541.00	0.3644	0.345	0.0194	243.92

JARDIN BOTANICO

	CERVEZAS ENLATADAS		CERVEZAS IMPORTADAS		Cantidad Total			Indices de Costo		Desviaciones	
	CRISTAL	BUCANERO	Beck's	Corona				Real	Psp	En Indice	En Valor
Ene a Marzo	682	460	20	24	1186	433.77	1215.80	0.3568	0.343	0.0138	16.75
Abril a Junio	529	487	10	5	1031	377.92	1041.00	0.3630	0.343	0.0200	20.86
Julio a Sep	1711	1366	20	34	3131	1170.53	3167.80	0.3695	0.343	0.0265	83.97
Oct a Dic	2499	1280	24	6	3809	1424.06	3828.80	0.3719	0.343	0.0289	110.78
Totales	5421	3593	74	69	9157	3406.28	9253.40	0.3681	0.343	0.0251	232.36

DE PRISA CUMANAYAGUA

	CERVEZAS ENLATADAS		CERVEZAS IMPORTADAS		Cantidad Total			Indices de Costo		Desviaciones	
	CRISTAL	BUCANERO	Beck's	Corona		Costo	Ingreso	Real	Psp	En Indice	En Valor
Ene a Marzo	4306	4055	20	10	8391	2911.92	8411.00	0.3462	0.3378	0.0084	70.68
Abril a Junio	6606	5036	40	20	11702	4292.56	11742.00	0.3656	0.3378	0.0278	326.11
Julio a Sep	5413	4237	17	15	9682	3621.98	9703.55	0.3733	0.3378	0.0355	344.12
Oct a Dic	5365	5067	13	20	10465	4302.65	11487.45	0.3746	0.3378	0.0368	422.19
Totales	21690	18395	90	65	40240	15129.11	41344.00	0.3659	0.3378	0.0281	1163.11

GASTRONOMIA LIGERA EN NATURALEZA

	CERVEZAS ENLATADAS		CERVEZAS IMPORTADAS		Cantidad Total			Indices de Costo		Desviaciones	
	CRISTAL	BUCANERO	Beck's	Corona				Real	Psp	En Indice	En Valor
Ene a Marzo	6108	5262	40	34	11444	3989.81	11493.80	0.3471	0.3405	0.0066	75.80
Abril a Junio	9153	6868	50	25	16096	5889.51	16146.00	0.3648	0.3405	0.0242	391.27
Julio a Sep	10180	8104	37	49	18370	6846.34	18428.35	0.3715	0.3405	0.0310	570.88
Oct a Dic	8917	7048	37	26	16028	6380.29	17070.25	0.3738	0.3405	0.0332	567.31
Totales	34358	27282	164	134	61938	23105.95	63138.40	0.3660	0.3405	0.0254	1605.26

Anexo No. 15 Resumen de cocteles de precio módico

PALMARES CIENFUEGOS
COCTELES DE PRECIO MODICO (RESUMEN)
AÑO : 2011

	CIUDAD	PARADORES	TOTAL
Cantidad de Cocteles :	1409448	515984	1925432
Botellas utilizadas :	93963	34396	128359
COSTO DE COCTELES	128331.77	45285.41	173617.18
Bebidas	91348.11	31136.67	122484.78
Refrescos	36983.66	14148.74	51132.4
INGRESOS DE COCTELI	342509.20	123102.74	465611.94
INDICE DE COSTO	0.3747	0.3679	0.3729
COSTO PRESUPUESTADO	0.3353	0.32	0.3256
DESVIACION EN INDICE	0.0394	0.0479	0.0473
DESVIACION EN VALOR	13488.44	5892.53	22013.93
			0
INGR TOTAL BEBIDAS	425132.70	156676.10	581808.8
Los Coct representan del total de Bebidas	81%	79%	80%
REFRESCOS UTILIZADOS	144554	54728	199282
REFRESCOS POR BOT	1.54	1.59	1.55
Precio Prom Cocteles	0.2430	0.2386	0.2418
Costo promedio cocteles	0.0911	0.0878	0.0902