



**SEDE UNIVERSITARIA RODAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES**

**TITULO: PLANEACION FINANCIERA PARA LA PRODUCCION DE LECHE Y CARNE EN LA
UNIDAD BÁSICA DE PRODUCCIÓN COOPERATIVA LA AGUADITA DEL MUNICIPIO DE
RODAS**



AUTORA: Lisbet Trujillo Quintero

Tutores: Lic. Adrián Cabrera González

Mst. Heriberto Alfredo Cabrera Caballero

DISCIPLINA COSTO

CURSO 2011-2012

AÑO 54 DE LA REVOLUCION



Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos, como parte de la culminación de los estudios en Contabilidad y Finanzas; autorizando a que la misma sea autorizada 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.

Lisbet Trujillo Quintero

Autor

Los abajo firmantes 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.

Información Científico Técnica

Nombres y Apellidos. Firma

Computación

Nombres y Apellidos. Firma

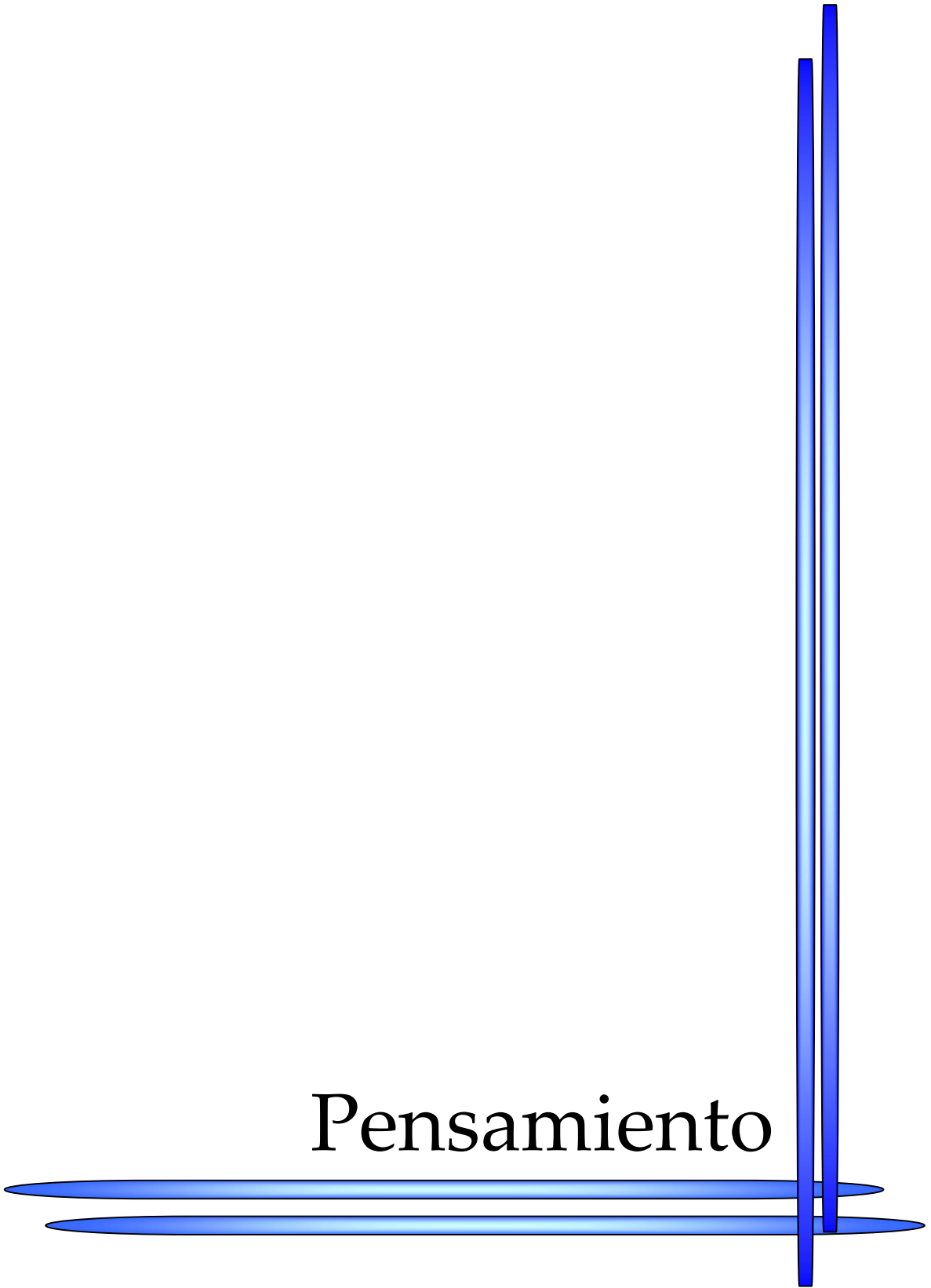
Lic. Adrián Cabrera González

Tutor

MSc. Heriberto A. Cabrera Caballero

Tutor

Pensamiento

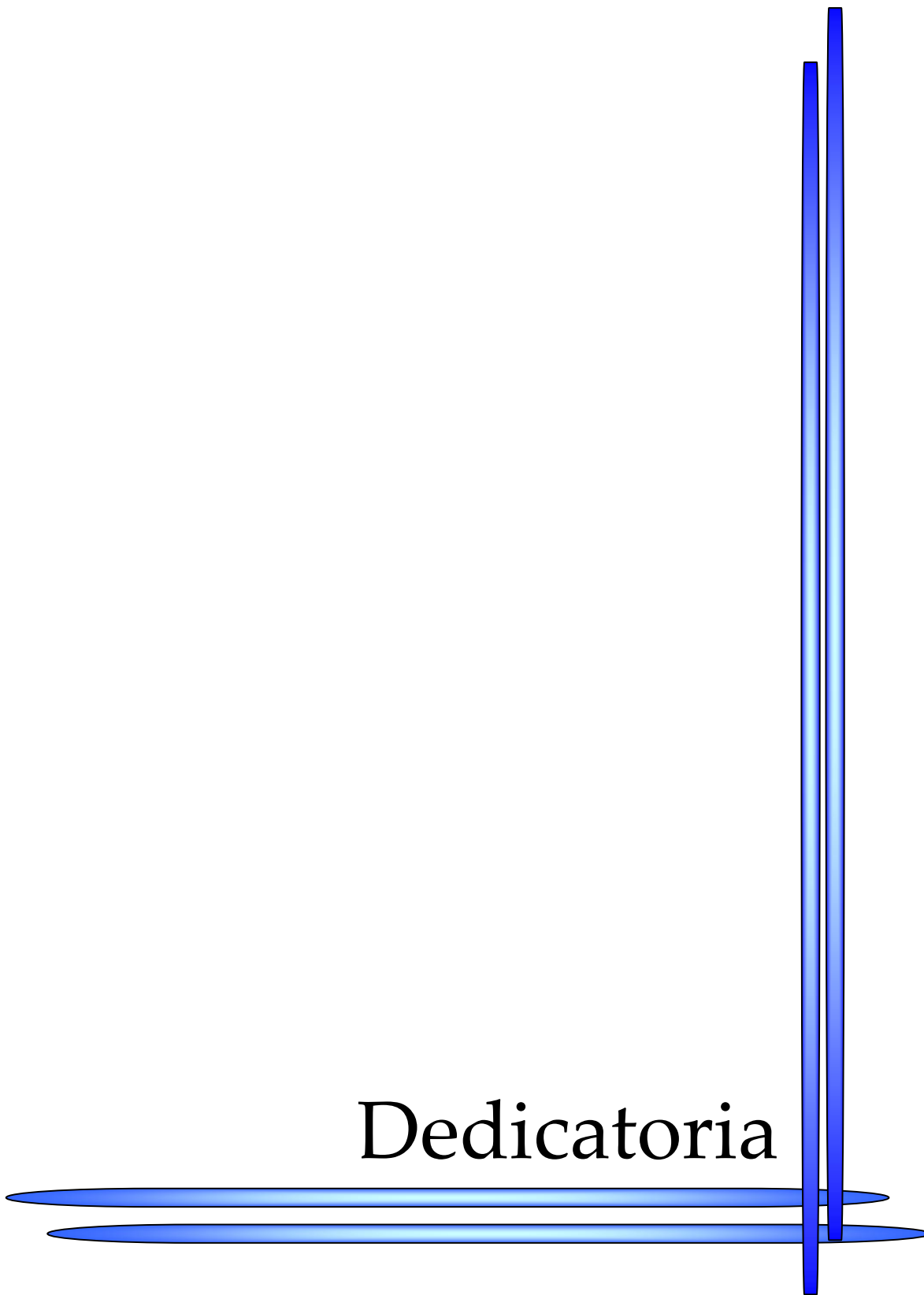




El economista es un experto que sabrá mañana, porque las cosas que predijo ayer, no se han cumplido hoy.

Ernesto Che Guevara de la Serna

Dedicatoria



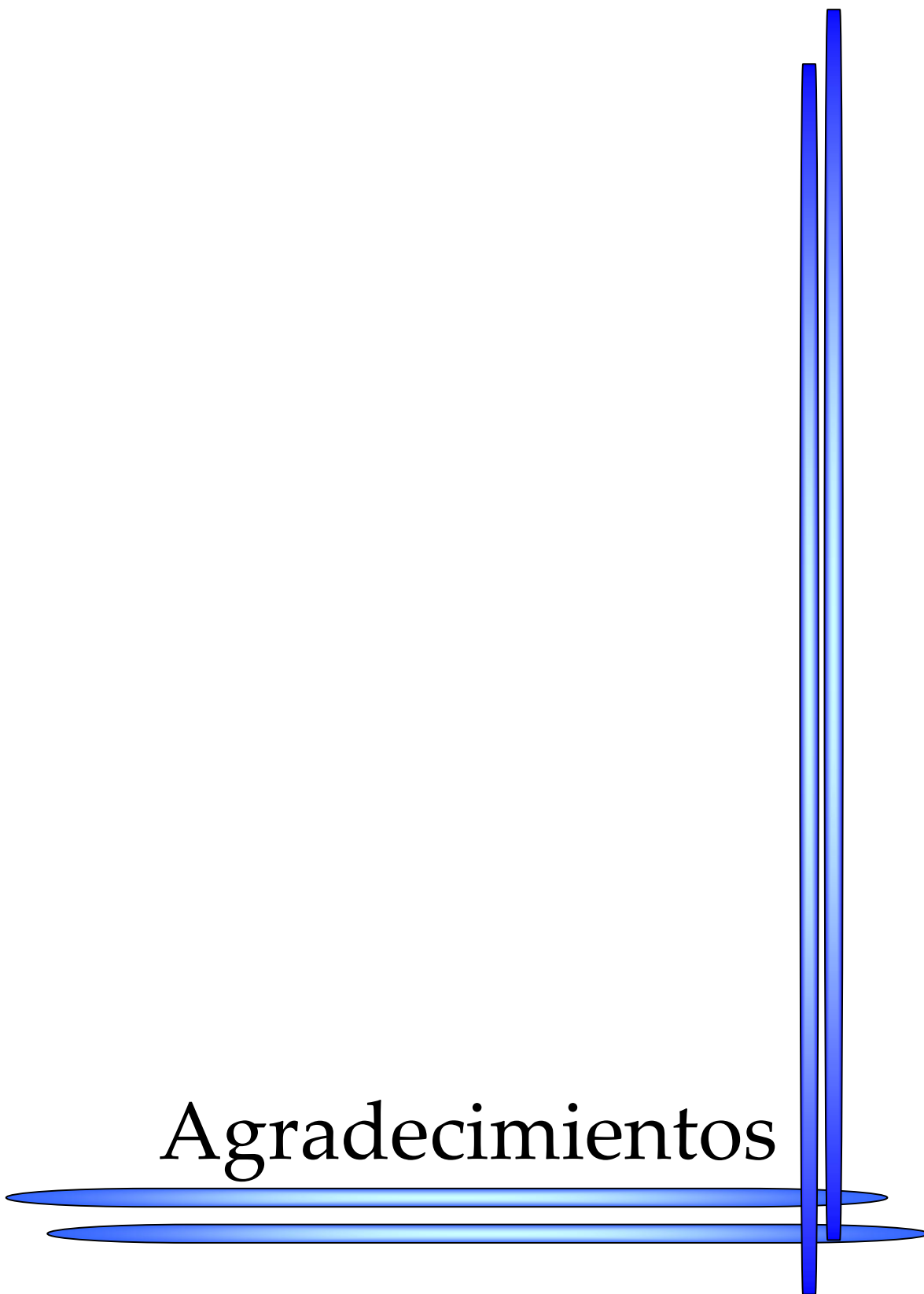
.

A mi abuela que aunque no esta presente se que estaría muy orgullosa.

A mis padres por permitirme ser quién soy.

A la persona más importantes en mi vida, mi hijo.

Agradecimientos



Es menester e interés absoluto nuestro, dejar constancia sincera e infinita gratitud de reconocimiento a todos aquellos que haciendo uso del noble sentido humano de solidaridad y el más honrado de los deberes, han enriquecido con el acervo de sus conocimientos y medios la realización de este trabajo.

A Dios, el amigo que nunca falla

A mis padres, familiares, y mi niño, por estar siempre presente en los momentos más difíciles de mi vida, por su amor, confianza, y por haberme dado el privilegio de tenerlos.

A todos los profesores que han participado en mi formación desde la primaria hasta la universidad.

A todos mis compañeros de estudio en especial a Jesús.

A mis tutores Heriberto y Adrián por toda su dedicación y paciencia.

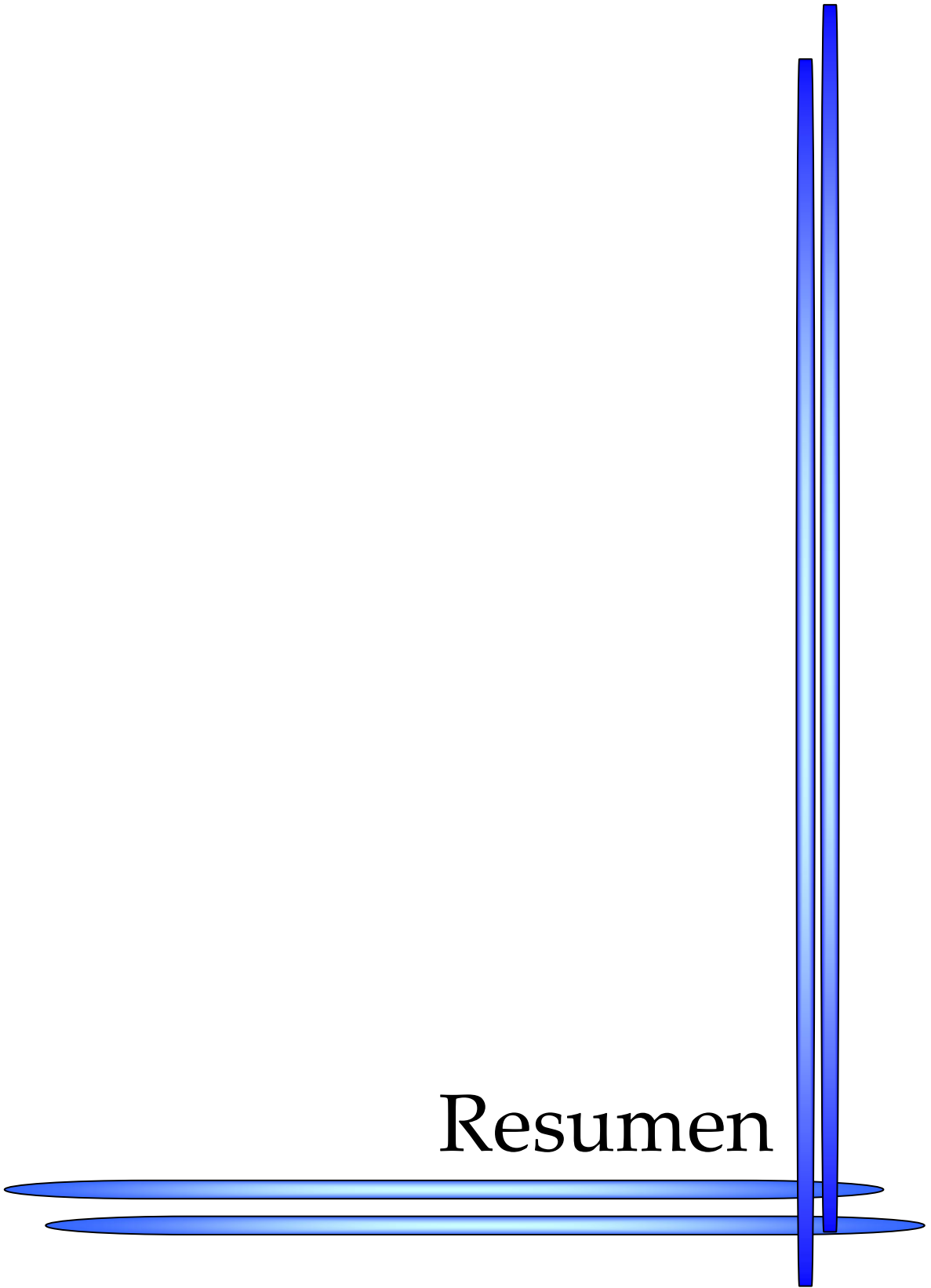
A mis amistades por el apoyo que me han brindado siempre.

A mi profesora Anabel por toda la ayuda, tiempo, y conocimientos brindados.

A todos los presentes y los ausentes infinitas gracias desde el fondo de mi corazón.

Muchas Gracias

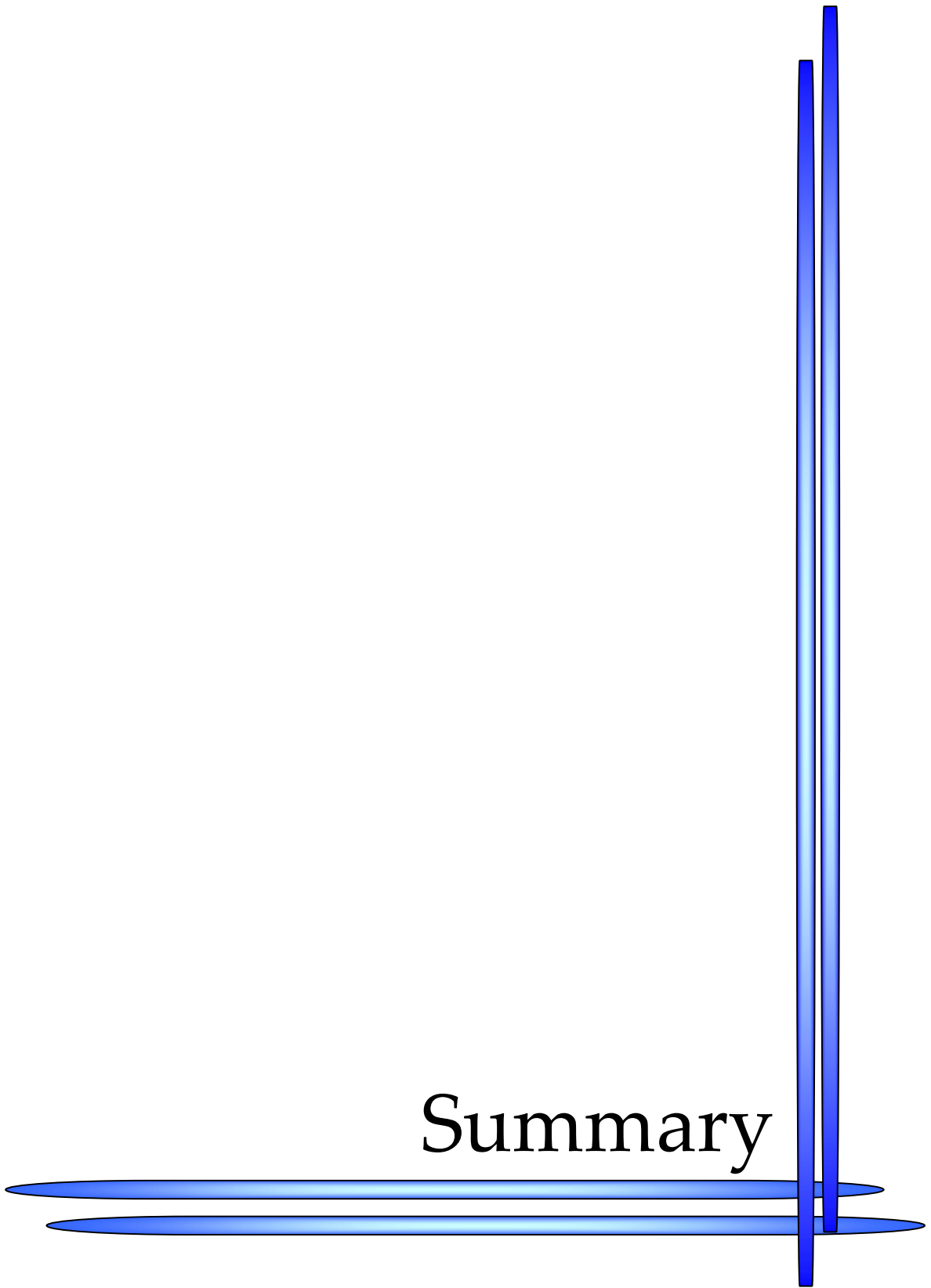
Resumen



RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC) "La Aguadita" de la Empresa Pecuaria del Municipio de Rodas y tuvo como objetivo aplicar un procedimiento para la elaboración del presupuesto maestro de la organización. Para el desarrollo de la investigación primeramente se hizo una amplia revisión bibliográfica sobre la temática y se fundamentó teóricamente la necesidad de un presupuesto de operaciones y otro financiero para la planificación y control de la producción pecuaria. A continuación y tomando en consideración las características de la UBPC se fundamentaron metodológicamente los diferentes presupuestos que debe llevar la organización a fin de conocer con anticipación y en términos monetarios los resultados y la situación financiera. Por último se aplicó la metodología elaborada y se prepararon los presupuestos de producción y ventas, compras, fuerza de trabajo, energía, de resumen de costos y gastos, el flujo de caja proyectado y los estados financieros pro forma (resultado y situación).

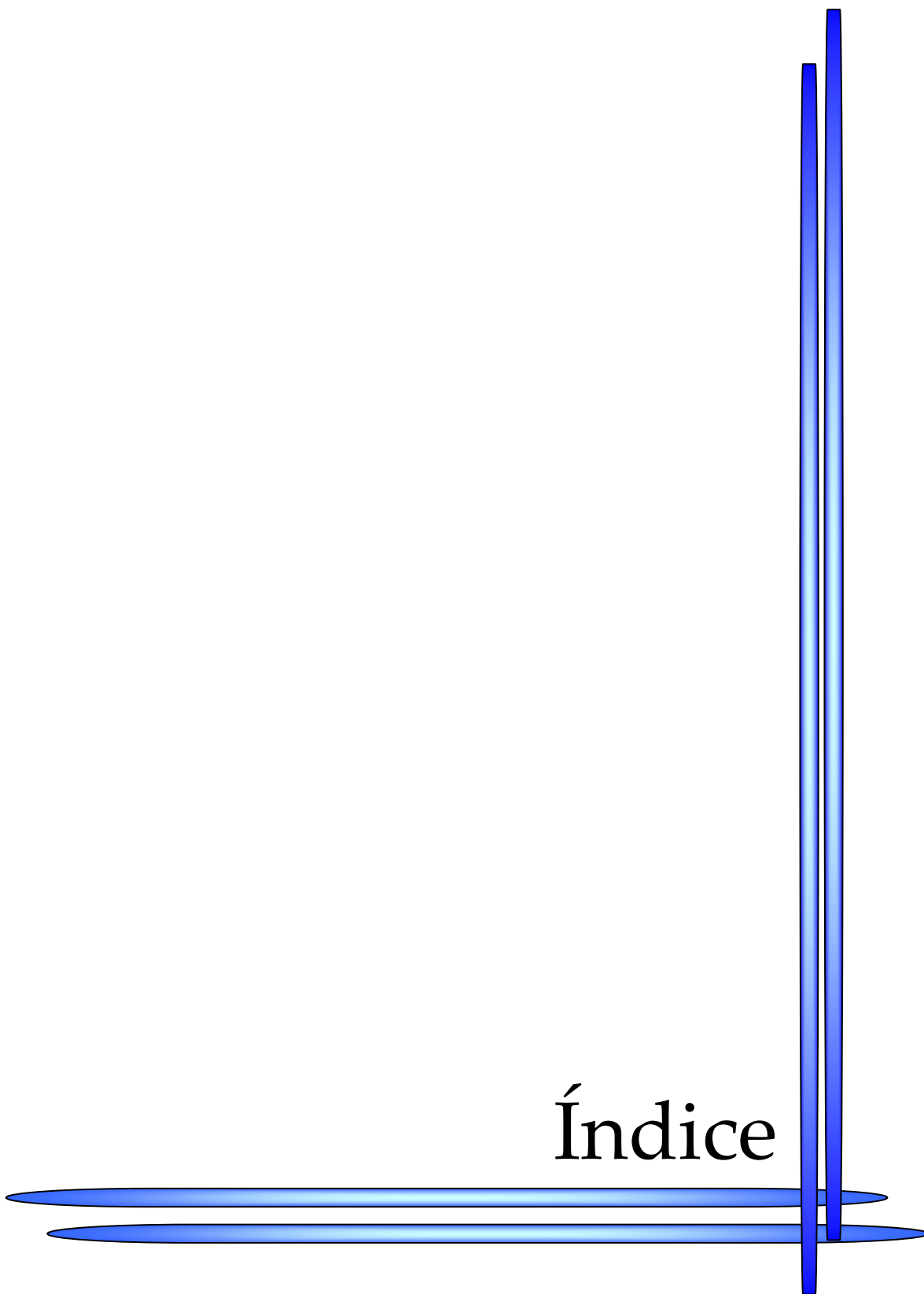
Summary



SUMMARY

The following work was accomplished in the Basic Unit of Cooperative Production BUCP "La Aguadita" of the Cattle enterprise of the Municipality of Rodas and it had as objective to apply a procedure for the elaboration of the master budget of the organization .For the development of this research firstly, a wide bibliographical revision on the subject was done and it was also based theoretically the necessity of a budget of operations and financial one for planning and control the cattle production . Below and taking into consideration the characteristics of the BUCP different budgets were methodologically based which the organization must have in order to know with certain anticipation and in monetary terms the results and the financial situation. Last but not least was applied the elaborated methodology and were prepared the production, sell, buy, power, the working persons, a summary of costs, the planned cash box flow budgets and the pro form financial situation (result and situation).

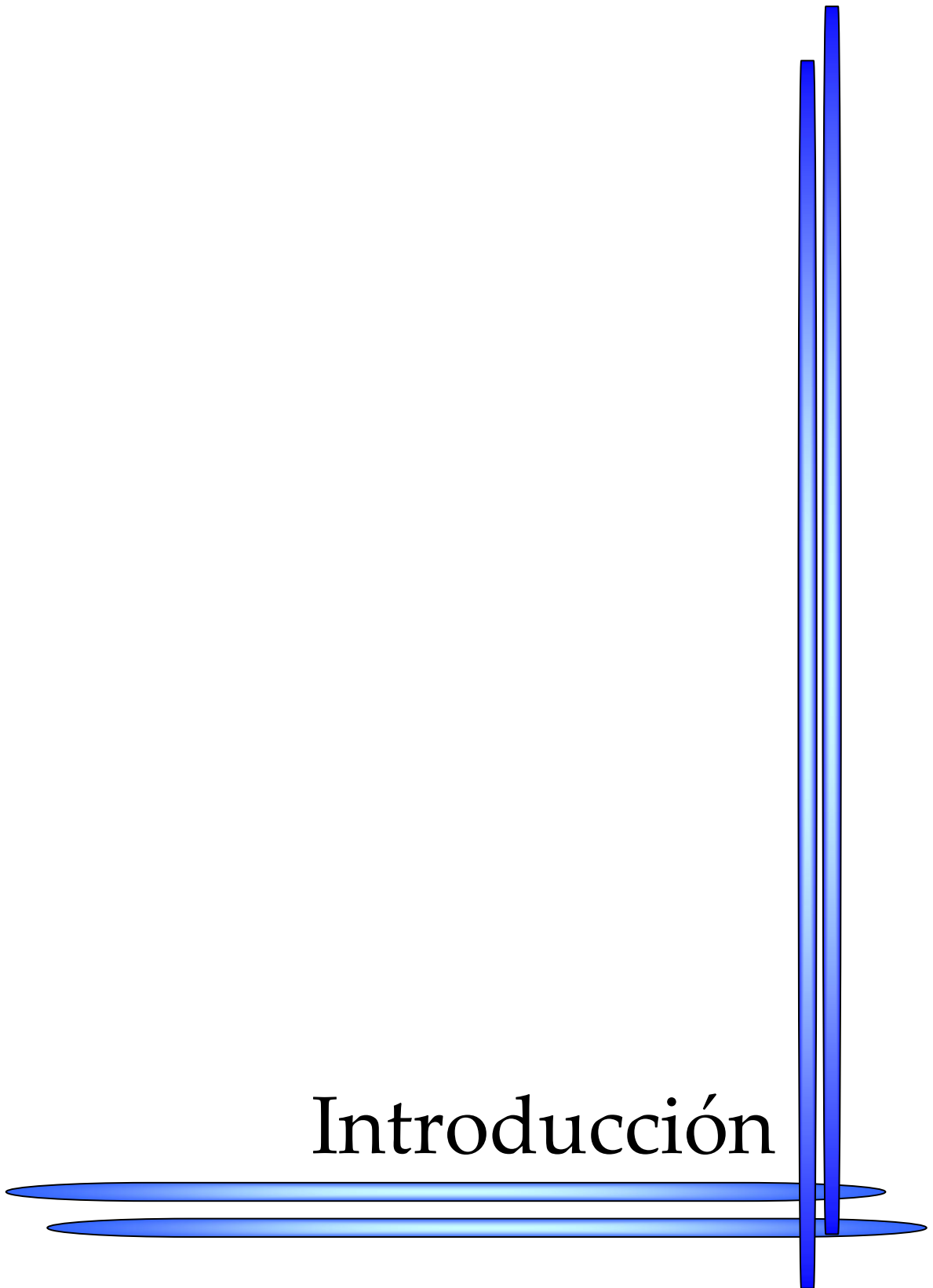
Índice



Introducción.....	1
Capítulo I Fundamentación Teórica	5
1.1 Introducción.....	5
1.2 Evolución de la Agricultura en Cuba	9
1.3 La Planeación Financiera Pecuaria.....	11
1.4 Aspectos Teóricos sobre los Presupuestos	12
1.5 Importancia de los Presupuestos	16
1.6 Ventajas de los Presupuestos	17
1.7 Limitaciones de los Presupuestos	18
1.8 Relación entre los Presupuestos y la Contabilidad General y de Costos.	18
1.9 La Contabilidad como Ciencia.....	20
1.10 Una disciplina cambiante.....	27
1.11 El costo como categoría económica.	27
1.12 La Planeación Financiera y la Dirección Empresarial.	30
1.13 Importancia de los presupuestos	33
1.14 Objetivos de los presupuestos	34
1.15. Finalidad de los presupuestos.....	34
1.16. Motivos del fracaso de la presupuestación	34
Capítulo II: Caracterización de la UBPC Aguadita, unidad donde se realizará la investigación y se presenta el procedimiento metodológico para la elaboración del presupuesto.	36
2.1 Caracterización de la Unidad Básica de Producción Agropecuaria "La Aguadita"	36
2.2 Línea de mando de la UBPC "La Aguadita"	39
2.3 Manual de funciones.....	40
2.4 Procedimiento para la Elaboración del Presupuesto	42
2.4.1. Presupuesto de Producción de Leche en Unidades Físicas	44
2.4.2. Presupuesto de ventas	47
2.4.3. Presupuesto de Materias Primas y Materiales	47
2.4.4 Presupuesto de Compras.....	48
2.4.5. Presupuesto de Gastos de Fuerza de Trabajo	49
2.4.6. Presupuesto de Energía.....	51
2.4.7 Presupuesto de Costos de Producción.....	52
2.4.8 Presupuesto de Gastos de Administración y Generales	53
2.4.9 Estado de Resultado Pro Forma	53
2.4.10 Flujo de Caja Proyectado	54
2.4.11 Estado de Situación Presupuestado	56

Capítulo III Aplicación del Procedimiento.....	54
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	58
Anexos	

Introducción



Introducción

Una dirección eficiente lleva consigo una planificación y una organización apropiada, así como un control preciso de los recursos con que cuenta la empresa para el registro adecuado de los hechos económicos que permitan pronosticar lo que se debe ingresar y gastar en la fabricación de los productos o prestación de servicios que brinda la organización, lo que a su vez, debe permitir analizar sistemáticamente los resultados reales alcanzados y conocer cuáles son los factores que influyen en los mismos para tomar las decisiones pertinentes.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en su Sección I, lineamiento general No. 1 plantea: "El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características.

Ahora bien, la planificación sin el resto de las funciones de la dirección es imposible ya que la empresa debe ser vista como un sistema donde deben estar integrados todos los elementos que la conforman a fin de alcanzar los propósitos para lo que fue creada.

En la actualidad los presupuestos constituyen una herramienta indispensable para la administración de las empresas, las decisiones de tipo gerencial no se toman únicamente sobre una base de resultados históricos, al contrario se debe realizar sobre proyecciones efectivas que nos permita anticiparnos a corregir hechos negativos que perjudique la economía de una empresa.

En una época de cambios en la administración moderna, donde debe aumentar la autonomía y responsabilidad de las empresas, la toma de decisiones exige presión y rapidez, por lo tanto el factor de predicción y control de los presupuestos es de vital importancia como una eficiente herramienta administrativa; por este propósito es que nace el siguiente trabajo sobre la elaboración y manejo del presupuesto financiero para enfrentar los futuros retos de la administración actual.

En la mayoría de las empresas la barrera no radica en desconocer la importancia de la elaboración y control del presupuesto financiero, sino en desconocer el cómo hacerlo, e incluso cuándo se hace, no se aprovechan las ventajas que evidentemente daría como un elemento de planificación y control expresado en términos monetarios dentro del marco de un plan estratégico.

En las empresas cubanas actuales un aspecto generalizado es la falta de un procedimiento presupuestario que permita determinar los recursos financieros necesarios para comprar materias primas y materiales, pagar salarios, otros gastos e inversiones, que se necesitan para lograr los objetivos de la organización.

Para que una empresa cuente con una dirección eficiente es imprescindible garantizar una planificación y una organización adecuadas, así como el personal debidamente preparado para acometer las tareas a desarrollar.

Para lograr los objetivos cada organización empresarial debe desarrollar un proceso transformativo de su planeación, de su organización, de su forma de pensar y dirigir, que la conduzcan por procesos de proyección y administración que permitan racionalizar la asignación de los recursos para alcanzar los objetivos propuestos (eficacia) con costos razonables (eficiencia).

Con el empleo de nuevas técnicas de gestión empresarial, adecuadas a las condiciones concretas del entorno de cada empresa, y teniendo como eje central el logro de la eficiencia en las nuevas condiciones económicas que enfrenta el país, la correcta aplicación de la planeación financiera para el control y toma de decisiones, pasa a ser el arma con la que se debe actuar sobre la producción y los servicios en sentido inmediato, convirtiéndose en una herramienta de dirección y el vehículo que posibilita proyectar el futuro de la organización.

Es condición indispensable, para lograr esta eficiencia, el empleo de sistemas y mecanismos de planificación, control del uso de los recursos con un mayor grado de economía, siendo a su vez imprescindible, contar con adecuados métodos que permitan examinar y evaluar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de estos aspectos y ganaren 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.

Se realizó una presentación de elementos teóricos que provienen de una amplia y actualizada revisión bibliográfica de fuentes nacionales e internacionales respecto a los presupuestos, la contabilidad, y el costo.

Situación Problemática

En las condiciones actuales de la economía cubana, con las limitaciones de recursos financieros que tiene el país, la persistencia del bloqueo imperialista, la necesidad de sustituir importaciones e incrementar las exportaciones y de elevar la eficiencia, la eficacia de la producción y los servicios a la población, se requiere más que nunca, que las organizaciones productivas predeterminen con mayor rigor los recursos financieros que necesitan para hacer frente a sus obligaciones. Es preciso por lo tanto, mejorar el procedimiento de cálculo que permita predecir los ingresos y los gastos y dónde se originarán los mismos, a fin de controlar las desviaciones que se produzcan para tomar decisiones adecuadas. En entrevistas realizadas a directivos de la UBPC se comprobó que no se planifican los ingresos y gastos generales ni se

desglosan los mismos por las diferentes áreas de la entidad, por lo que no existe un control adecuado de los recursos.

Esta dificultad permite definir el problema: La Unidad Básica de Producción "La Aguadita" no predetermina los ingresos y los gastos de sus producciones de leche y carne.

A partir del problema existente en la organización pecuaria, surge la necesidad de aplicar un procedimiento que permita preparar el Presupuesto Global de la organización, para lo cual se deberá tomar en cuenta la estructura organizativa aprobada, la definición de las funciones de cada cargo y la debida preparación del personal, con el objetivo de que respondan fielmente a sus características y al logro de los objetivos.

Objetivo General: Implantar el procedimiento propuesto para el Presupuesto Maestro de la UBPC que permita conocer con anticipación el resultado de sus operaciones y la situación financiera al concluir el período económico del año 2011.

Objetivos Específicos:

1. Caracterizar la ciencia sobre el papel de los presupuestos en la mejora de la planeación financiera en empresas industriales.
2. Diseñar un procedimiento que, a partir del pronóstico de ventas, predetermine el costo de producción, anticipe los gastos de la empresa y confeccione los estados financieros pro forma, tomando en consideración las normas establecidas por los Ministerios de Economía y Planificación, Finanzas y Precios.
3. Aplicar el procedimiento para elaborar los presupuestos en función de la mejora del desempeño.

Hipótesis: Si se aplica un procedimiento de presupuestación en la Organización productiva puede contar con una herramienta ordenada de cálculo que permita conocer cuál será el volumen de los ingresos, costos y gastos, así como dónde se originan los mismos y la situación financiera al cierre del período económico del año 2012.

Estructura del Trabajo

El informe final titulado Planeación Financiera de la Unidad Básica de Producción Cooperativa "La Aguadita" se estructura en tres capítulos que se enuncian a continuación:

Capítulo I. Fundamentación Teórica.

En este capítulo se realiza una presentación de elementos teóricos que provienen de una revisión bibliográfica de fuentes nacionales e internacionales respecto a los presupuestos, la contabilidad y los costos de producción.

Capítulo II. Fundamentación Metodológica.

En este capítulo se expone la caracterización de la UBPC Aguadita, unidad donde se realizará la investigación y se presenta el procedimiento metodológico para la elaboración del presupuesto.

Capítulo III. Aplicación del Procedimiento.

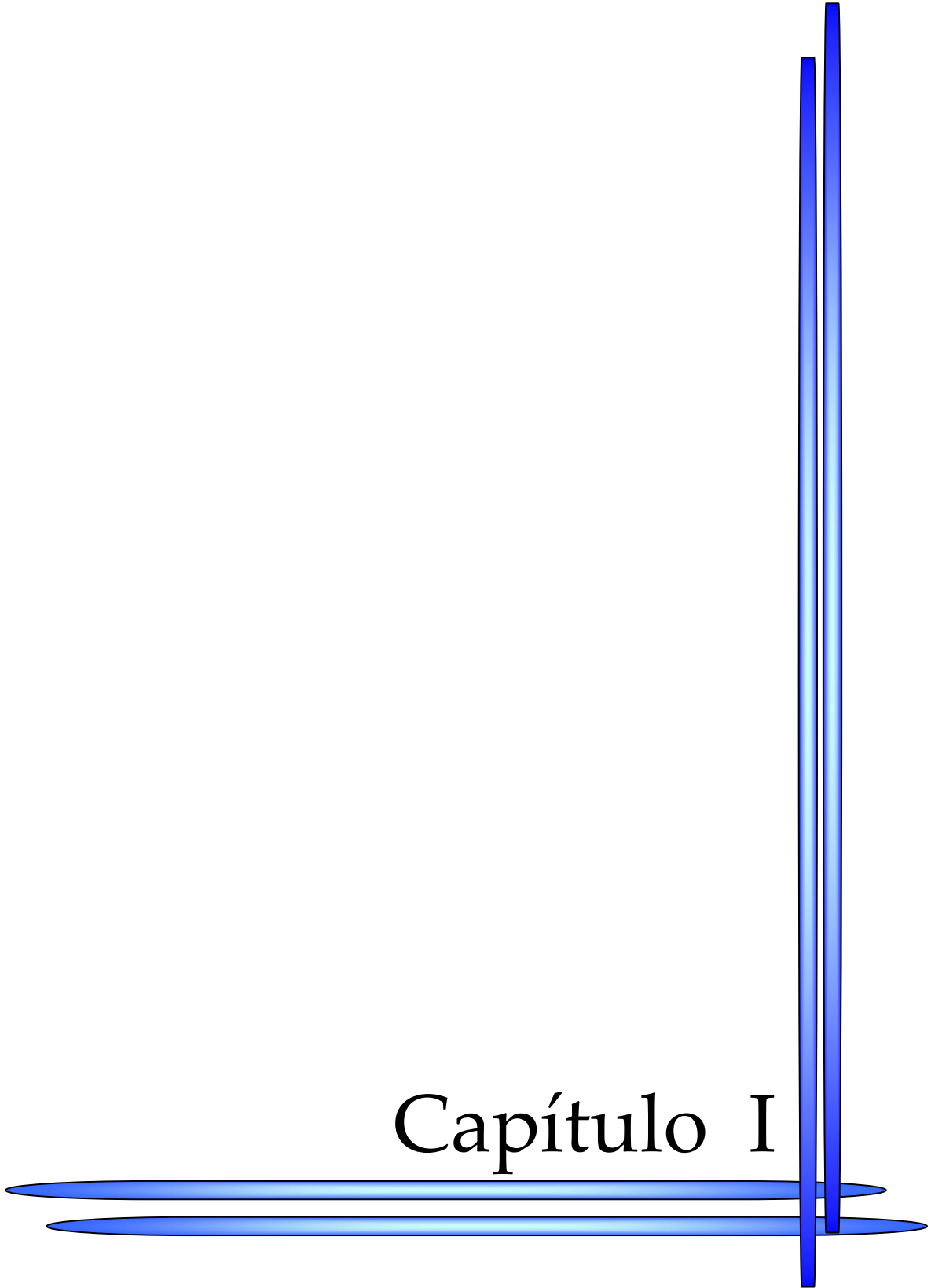
En este último capítulo se muestran los resultados de la aplicación del procedimiento y las ventajas que resultan para la organización.

Métodos Utilizados

En la ejecución de las tareas científicas de la investigación se utilizaron *métodos* del nivel teórico y empírico, así como del nivel matemático. Entre los métodos teóricos se emplearon el *análisis histórico-lógico* de la literatura y documentación relacionada con los presupuestos, el análisis-síntesis, inducción-deducción y generalización, en el estudio que se realizó de la literatura sobre el Presupuesto Maestro, así como del estudio de artículos relacionados con los fundamentos teóricos y metodológicos del diseño del procedimiento.

Del nivel empírico se tomaron en consideración las opiniones de técnicos y obreros que se interesaron por el desarrollo de la investigación, y el análisis documental utilizado para la revisión de los documentos oficiales de la entidad en busca de una caracterización de la misma. Para el procesamiento de la información recogida se utilizaron los métodos del nivel matemático-estadístico, empleándose los descriptivos.

Capítulo I



Capítulo I Fundamentación Teórica

1.1 Introducción

La planificación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos.

Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:

- La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
- La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros pro forma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y patrimonio.
- Los presupuestos de caja y los estados pro forma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

Minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

El objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalle y describa la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

El plan lo que pretende es plantear unos objetivos a cumplir (posibles y óptimos) para ser evaluados con posterioridad.

Aunque la obtención de esta estrategia financiera es el objetivo final de la planificación; éste no se da con observaciones vagas, echas por encima, de las situaciones financieras de la empresa

(financiamiento e inversión) solo se presenta después de un extenso y concienzudo análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que se pueden presentar para cada decisión que se tome con respecto a la financiación o inversión.

Estas decisiones deben ser tomadas en conjunto (comité de presupuesto) y no separadamente ya que esto podría acarrear problemas al no tener en cuenta decisiones que traen consigo consecuencias para otros sectores de la empresa.

La planificación pecuaria, involucra dos grandes áreas de planificación; la planificación productiva y la planificación financiera.

- La planificación productiva radica en tomar decisiones respecto a las producciones que serán desarrolladas. Los criterios generalmente de decisión utilizados son de tipo social (alimentos para la población), de tipo económico (rentabilidad y utilidades), de tipo logístico (disponibilidad de recursos) y de inversión (recuperación de la inversión).
- La planificación financiera consiste en predeterminar los ingresos y desembolsos de la actividad, asumiendo los menores costos y gastos posibles y la disponibilidad de capital de trabajo

La planificación es un ejercicio de previsión y toma de decisiones que examina sistemáticamente propuestas de acción alternativas para alcanzar determinadas metas y objetivos y comprende la descripción de la futura situación deseada y de las acciones necesarias para materializar esa situación, teniendo los siguientes atributos:

- Es una actividad continua.
- Implica la preparación de planes alternativos,
- Se orienta al futuro en términos de corto, mediano y largo plazos.

Generalmente se entiende por planificación a un plan general para obtener un objetivo determinado a mediano y largo plazo y por planeación a la acción y efecto de trazar un plan a corto plazo.

La planificación financiera y su posterior control son fundamentales para todas las organizaciones, ya que permite determinar con anticipación el posible monto de los ingresos por las ventas y de los gastos de recursos necesarios para la producción (Hojas de Costos pre-determinados) tomando las decisiones pertinentes ante las variaciones que se detecten durante el control.

La planeación financiera se expresa a través de un conjunto de presupuestos que al final predeterminan si la organización tendrá utilidad o pérdida durante el ejercicio económico (Estado de Resultado Presupuestado) y su situación financiera al cierre de dicho ejercicio (Balance General Presupuestado).

La presupuestación ha sido una de las herramientas universalmente aceptadas en la administración actual ya que muestra el camino mediante el cual las políticas, los objetivos y normas se pueden alcanzar. El presupuesto, además, logra integrar todas funciones de la dirección debido a que a través de la planeación financiera se puede planificar y organizar el sistema empresarial, seleccionar y preparar el personal de dirección que debe guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y controlar que éstos se cumplan.

Es preciso por lo tanto mejorar el procedimiento de cálculo que permita predecir los ingresos, los costos y gastos, el movimiento del efectivo y demás activos y pasivos que den lugar a estados financieros pro forma.

A fin de comprobar la veracidad de la planeación financiera se deben registrar contablemente los presupuestos elaborados para predeterminar el resultado económico y la situación financiera de la organización y apreciar la coincidencia de éstos últimos con los estados financieros que se obtienen por la vía presupuestal, demostrando así la fiabilidad de procedimiento.

Mediante la planeación financiera se puede lograr expresiones formales de los planes administrativos y constituyen objetivos que abarcan todas las fases de las operaciones de la organización (producción, abastecimiento, fuerza de trabajo, costos y gastos, finanzas, ventas), En resumen podemos decir que el presupuesto es el eslabón fundamental de la planificación y que es un estimado cuidadosamente preparado de las cifras futuras correspondientes a las operaciones de una organización productiva.

Un sistema presupuestario bien diseñado proporciona una disciplina que hace que se coloque la planificación a la vanguardia como una responsabilidad principal, ya que presenta las siguientes ventajas:

- Predetermina las metas a alcanzar por la organización, a saber, estados financieros pronosticados de: resultado, de situación y de cambios en la posición financiera.
- Coordina las actividades y propende a la colaboración de todos.

- Perfecciona el control mediante la delegación de autoridad y la asignación de responsabilidades.
- Permite verificar los resultados obtenidos sobre la marcha, advirtiéndose a tiempo las desviaciones de los objetivos propuestos.
- Muestra con antelación los posibles éxitos y fracasos.

La presupuestación de las empresas permite predecir qué ocurrirá en el futuro, si habrá ganancia o pérdida y si el dinero faltará o sobraré, pudiéndose determinar entonces las correcciones y las vías de diversificación necesarias que permitan elevar la rentabilidad y la solvencia de la organización.

Si bien un sistema apropiado de contabilidad es necesario en cualquier empresa, es particularmente esencial para una organización que trabaje a base de un programa presupuestario. El control presupuestario utiliza la contabilidad en función del futuro, ya que significa una planeación minuciosa por adelantado de las producciones que se van a llevar a cabo.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados el 18 de Abril de 2011 en su Sección I, Lineamiento General No. 1 plantea: El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y a su vez deberá transformarse en sus aspectos metodológicos y organizativos, para dar cabida a las nuevas formas de gestión y de dirección de la economía nacional.

En las condiciones actuales de la economía cubana, con las limitaciones de recursos financieros que tiene el país, la persistencia del bloqueo imperialista, la necesidad de sustituir importaciones e incrementar las exportaciones y de elevar la eficiencia y la eficacia de la producción y los servicios, se requiere, más que nunca, que las empresas predeterminen con mayor rigor los recursos financieros que necesitan para hacer frente a sus obligaciones. Es preciso por lo tanto mejorar el procedimiento de cálculo que permita predecir los ingresos, costos y los gastos y donde se originarán los mismos (planeación financiera), a fin de tomar decisiones acertadas y la contabilidad debe contribuir en gran medida al logro de este objetivo, registrando los presupuestos para llegar a predeterminar el resultado económico y la situación financiera de la organización.

Los presupuestos representan una herramienta necesaria en el proceso de planificación ya que permiten expresar en términos monetarios los objetivos que se quieren alcanzar.

La presupuestación ha tenido un gran desarrollo en la industria debido en buena medida a buenas condiciones y organización del trabajo para la producción, la manufactura de producciones continuas y masivas y la determinación y aplicación de costos estándares que permiten predecir con mayor precisión como será el futuro.

La producción pecuaria sin embargo está sujeta a los caprichos de la naturaleza, a períodos de tiempo determinados en que llueve o hay seca y que lógicamente de una forma u otra pueden afectar la producción.

No obstante lo anterior, se puede tratar de hacer una planeación financiera lo mas objetiva posible que predetermine los volúmenes de producción que pueden lograrse, los posibles ingresos, costos y gastos y la situación financiera de la organización pecuaria durante el período económico, teniendo en cuenta las características de las tierras, la composición de la masa ganadera y demás recursos que demanda la producción, considerando que los volúmenes a lograr lo determina el recurso limitante.

1.2 Evolución de la Agricultura en Cuba

La evolución de la agricultura en Cuba se enmarca a partir del siglo XVI durante el período de la conquista y la colonización española. En este período no sólo comienza el desarrollo de la industria azucarera y la ganadería como consecuencia de la escasa población y las abundantes tierras que posibilitaron que en los siglos XVI, XVII y parte del XVIII se crearan grandes haciendas ganaderas.

En la primera mitad del siglo XIX, existían 90 700 fincas, ya en las postrimerías del siglo, finalizando la guerra de independencia, predominaban aquellas fincas con una superficie menor de 1 caballería (13,42 ha) que representaban el 50 % de las áreas agrícolas del país, seguido de las fincas de más de 10 caballerías (134.2 ha) dedicadas generalmente al cultivo de la caña de azúcar, sin embargo, es necesario destacar que en este período la diversificación agrícola caracterizó a esta época donde los ingenios azucareros dedicaban el 50% de sus tierras al cultivo de la caña de azúcar, un 25 % para potreros y el resto (25%) para la producción de alimentos.

En el siglo XX, fundamentalmente en la década del 30 existían solamente 38 180 fincas, el 40% de los cubanos habían perdido sus tierras, por lo tanto, se crea el momento propicio para la entrada del capital extranjero. Sin embargo, con el desarrollo ganadero, la tendencia latifundista continuó ampliándose; igualmente, en 1940 con el cultivo del arroz y el correspondiente empobrecimiento del campesino y el trabajador agrícola, que en 1958 alcanzaban el 56% de la población del país y se

registraba una elevada concentración de la propiedad de la tierra, donde el 9,4% de los propietarios poseían el 73,3% de la tierra cultivada.

Tal situación condujo a la Ley no. 3 del Ejército Rebelde, la cuál significó cambios sustantivos en cuanto a la tenencia y uso de la tierra en aquellas zonas liberadas por el Ejército Rebelde en el Oriente del país. Ya con el Triunfo de la Revolución son dictadas La Primera y Segunda Ley de Reforma Agraria, el 17 de Mayo de 1959 y el 3 de Octubre de 1963 respectivamente.

La primera Ley limitó la tenencia de la tierra a 402,6 ha, mientras que la segunda consignó el máximo de superficie por tenedor de tierra a 67,1 ha.

Prácticamente 100 000 campesinos fueron beneficiados con la entrega de la tierra, eliminando por tanto el latifundio y pasando a propiedad estatal alrededor del 70 % de las tierras del país, fortaleciéndose el sector de los pequeños agricultores, propietarios y usufructuarios de tierras, ello posibilitó:

- Modificar la estructura agraria, mediante la proscripción del latifundio, la supresión de formas de explotación indirecta como el arrendamiento y la aparcería y el otorgamiento de la propiedad de la tierra a sus poseedores.
- Impedir la enajenación futura del patrimonio rústico nacional por extranjeros.
- Sustituir preferentemente la producción latifundaria por formas de producción más técnicas y eficientes como las cooperativas.
- Elevar y diversificar el producto agrícola, asegurar el incremento de las exportaciones, abasto de materias primas a la industria nacional, cubrir las necesidades del consumo y eliminar la dependencia del monocultivo agrícola.
- Crear un organismo capaz de aplicar la ley y asegurar el desarrollo económico y social en la agricultura.

Sin dudas, el proceso de sociabilización de la tierra en Cuba, representado por la repartición y tenencia de nuevos propietarios y la apropiación por parte del Estado de un por ciento considerable de las mismas, generó desde sus inicios formas diversas de cooperación tanto en el sector estatal como en el privado entre ellas fueron reorganizadas las Asociaciones Campesinas (AC) y creadas las Cooperativas Integrales de Producción (CIP). Es justo señalar que aunque las asociaciones campesinas tuvieron su surgimiento en el período prerrevolucionario, con el triunfo de la revolución y la promulgación de la primera Ley de Reforma Agraria, toman auge sobre todo en algunas zonas del país convirtiéndose en un instrumento político para la defensa de los intereses del campesinado; por

su parte las CIP, representaron la primera forma superior de cooperación de las economías campesinas que surgió en Cuba. (Aleman, S et al; 2005).

A partir de la creación en el año 1961 de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), toman impulso las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) y las Sociedades Agropecuarias (SA)

- (CCS) como formas simples de cooperación y las Sociedades Agropecuarias
- (SA) como formas superiores.

Tanto las Asociaciones Campesinas como las Cooperativas de Créditos y Servicios y las Sociedades Agropecuarias son consideradas los elementos que marcaron el rumbo hacia la cooperativización agraria, creándose posteriormente las Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA) con los siguientes principios:

- La integración libre y voluntaria de cada campesino.
- El aporte de sus tierras y demás bienes, los que serían pagados a partir de un por ciento de las utilidades.
- La constitución de una Asamblea General de cooperativas como máximo órgano de dirección de la cooperativa.
- La Constitución de una Junta Directiva encabezada por un Presidente elegido por la Asamblea General para la dirección y administración de la cooperativa.
- La creación de fondos separados para las actividades productivas y para las actividades sociales de las cooperativas.
- La institucionalización de un régimen de seguridad social para los cooperativistas.
- El apoyo del estado a la producción cooperativa y la entrega de tierras estatales en usufructo a las cooperativas que las necesitasen.

1.3 La Planeación Financiera Pecuaria

La agricultura es el conjunto de técnicas y conocimientos para explotar la tierra y la producción pecuaria se incluye en esta actividad, estando basada en seres vivos con movimiento físico y de traslación, sujetos a enfermedades y a la mortalidad.

Generalmente los presupuestos se preparan para períodos económicos de un año, en Cuba desde el 1 de Enero al 31 de Diciembre.

Es fundamental para la planificación pecuaria pronosticar el movimiento de la masa mensualmente por categoría de animales y darles el valor correspondiente establecido, a fin de actualizar por meses la cuenta de producción en proceso (Producción Animal) y poder predeterminedar el costo de producción.

La producción pecuaria tiene un peso importante en la economía nacional como productora de materias primas para la industria, de alimentos para la población y para la sustitución de importaciones, por lo que la elaboración de pronósticos financieros resulta necesaria para un mejor aprovechamiento de los recursos que se requieren en la actividad.

La actividad pecuaria cuenta con características particulares, pues se está tratando con seres biológicos, especies vivas, que nacen, crecen, se desarrollan y tienen un período de vida, generalmente, de mediano plazo.

También se encuentran factores básicos determinantes en el proceso de producción, tanto en lo que se refiere al volumen como al costo y estos factores son:

- La tierra, con las características propias de cada terreno que incide en la decisión de los ganaderos sobre los productos a obtener, uniendo a este factor elementos como el agua, que forma parte fundamental del proceso de crecimiento y desarrollo de los pastos, elemento vital en el que no solo cuenta la accesibilidad sino también la calidad.
- El clima, con su régimen de lluvias, temperatura, insolación, vientos, que son dificultades con que se enfrenta el trabajador pecuario y que son difíciles de controlar.
- Características biológicas de los animales, con las particularidades propias de cada raza o tipo,

1.4 Aspectos Teóricos sobre los Presupuestos

Presupuestar como palabra análoga para este estudio resulta de hacer el cómputo anticipado del costo, de los gastos e ingresos o rentas de una empresa, los presupuestos se realizan en base al conocimiento acumulado que la organización tiene de la actividad concreta de la empresa, de los cambios y pronósticos sobre las cantidades y precios, el periodo del presupuesto se realiza correspondiendo con el año financiero-fiscal-contable.

La presupuestación ha sido una de las herramientas universalmente aceptadas en la administración de hoy ya que muestra el camino mediante el cual las políticas, los objetivos y normas se pueden alcanzar. El presupuesto logra integrar todas funciones de la dirección ya que través de la planeación

financiera se puede planificar y organizar el sistema empresarial, seleccionar y preparar el personal de dirección que debe guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y controlar que éstos se cumplan.

Para que el presupuesto sea efectivo debe estar estrechamente coordinado con el consejo de dirección y el sistema de contabilidad a fin de que todos los que realicen tareas de dirección participen en su elaboración y conozcan su responsabilidad para que los mismos sean operativos. Los presupuestos básicamente son estados financieros anticipados, expresiones formales de los planes administrativos y constituyen objetivos que abarcan todas las fases de las operaciones de la organización (abastecimiento, producción, ventas, finanzas). En resumen, podemos decir que el presupuesto es el eslabón fundamental de la planificación, que es un estimado cuidadosamente preparado de las cifras futuras correspondiente a las operaciones de la empresa.

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

Desde el punto de vista técnico la palabra se deriva del francés antiguo *bougette* o bolsa. Dicha acepción intentó perfeccionarse posteriormente en el sistema inglés con el término *budget* de conocimiento común y que recibe en nuestro idioma la denominación de presupuesto.

Entre 1912 y 1925, y en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, y destino recursos en aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este período las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados.

Presupuestar como palabra análoga para este estudio resulta de hacer el cómputo anticipado del costo, de los gastos e ingresos o rentas de un negocio, los presupuestos se realizan en base al conocimiento acumulado que la organización tiene de la actividad concreta de la empresa, de los cambios y pronósticos sobre las cantidades y precios, el periodo del presupuesto se realiza correspondiendo con el año financiero-fiscal-contable.

Planificar por adelantado suena a palabra redundante y familiar para los directores de empresas e incluso para los propios trabajadores. Sin embargo con demasiada frecuencia los problemas cotidianos interfieren con dicha planificación, las operaciones son arrastradas por una corriente sin rumbo hasta que la realidad del tiempo atrapa a la empresa, a sus dirigentes en situaciones peligrosas que debieron haberse previsto y evitado. Los presupuestos compilan, es decir, sirven de recopiladores de los resultados previstos, expresan los objetivos de la administración en cada nivel.

Sin tales objetivos las operaciones carecen de dirección, los problemas no son previstos, los resultados carecen de significado y las derivaciones que pueden servir para el establecimiento de las políticas futuras son empujadas por la presión de las políticas de los presentes.

El papel de la planificación en todos los niveles administrativos debe acentuarse y reconocérsele mayor importancia mediante un sistema presupuestario. Haciendo esto los dirigentes se verán obligados a mirar hacia el futuro y a estar preparados para enfrentarse a condiciones cambiantes que en momentos actuales se presentan con bastante frecuencia.

Los presupuestos representan una herramienta necesaria en el proceso de planificación ya que permiten expresar en términos monetarios los objetivos que se quieren alcanzar.

Un programa de presupuesto integrado consiste de un plan de utilidades, un plan para mejorar las utilidades, una proyección de flujo de caja y un presupuesto de capital – inversión (Backer & Jacobsen, 1993)

El plan y el presupuesto son instrumentos sagrados para la dirección de la economía nacional y la necesidad de redoblar la exigencia y hacer que cada cual cumpla con su deber y responda por ello. (Castro Ruz, Raúl, 2010)

Los presupuestos constituyen un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. (Harvey, 2011)

El presupuesto es un plan de acción cuantitativo y auxiliar de la administración y el control y abarca todas las fases de las operaciones (ventas, producción, distribución, financiamiento). (Horngren, 2005)

Un presupuesto es primordialmente el esquema de un plan proyectado de acción de una empresa, para un período definido. (Lang, 1958)

El presupuesto es una herramienta técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa. (Magaña Muñiz. 2010)

Un presupuesto es un plan financiero comprensivo que anticipa la ruta esperada para ejecutar las metas financiera y operacional de una organización. (Meigs, 2008)

The master budget is a budget prepared prior the beginning of the accounting period that details plans for the amount of sales and the level of costs anticipated for all segments of the firm. (Moriarety & Allen, 2001).

El presupuesto es un estimado cuidadosamente preparado de las condiciones futuras de los negocios. (Neuner, 1996)

El presupuesto es el informe que se prepara antes del inicio del período económico y que detalla los planes por el importe de las ventas y el nivel de los costos anticipados para todas las secciones de la empresa. (Shane & Allen, 2006).

El presupuesto es la expresión cuantitativa de los objetivos de la administración y es un medio de control de esos objetivos. (Polimeni, 1994)

Los sistemas presupuestales son más comunes en las grandes empresas, sin embargo, no debe pasarse por alto la utilidad que para las pequeñas unidades tienen los mismos.

Los presupuestos pueden abarcar un período de un año o menos, o tratándose de presupuestos de capital (inversiones) para cambios en la empresa, hasta diez años, no obstante, el período usual que abarcan la planeación y el presupuesto para su control es de un año. A menudo el presupuesto anual se divide por meses para el primer trimestre y por trimestre para el resto del año, los datos son revisados a medida que transcurre el año, por ejemplo, al final del primer trimestre el presupuesto puede ser modificado para los siguientes trimestres a fin de que los problemas que surjan durante el transcurso queden solucionados y se hagan los ajustes correspondientes en los presupuestos de los trimestres venideros.

La presupuestación de las empresas permite predecir qué ocurrirá en el futuro, si habrá ganancia o pérdida y si el dinero faltará o sobrá, pudiéndose determinar entonces las correcciones y las vías de diversificación necesarias que permitan elevar la rentabilidad y la solvencia de la entidad. Muchos de los cierres y creaciones de empresas hubieran podido evitarse mediante un oportuno esfuerzo por cuantificar en términos monetarios los objetivos que se querían alcanzar.

El Presupuesto Maestro está conformado por el presupuesto de operaciones y el presupuesto financiero y aunque la mayoría de la literatura que trata sobre presupuesto maestro está dirigida al sector industrial, esta técnica también puede ser utilizada en otros sectores como el agropecuario.

El presupuesto de operaciones es el que abarca los ingresos y los gastos de las actividades corrientes de la empresa, siendo el que con más frecuencia se utiliza y debe ser preparado tomando

como base la estructura organizativa y asignando a los dirigentes la responsabilidad de lograr los objetivos determinados. Mediante este presupuesto se confecciona el Estado de Resultado Pro Forma o Presupuestado.

El presupuesto financiero abarca el movimiento de los efectivos y demás activos, pasivos y patrimonio de la empresa, dando como resultado final la elaboración del Estado de Situación (Balance General) Pro forma o Presupuestado.

Planificar es prever con anticipación los objetivos que quieren lograrse y esos objetivos constituyen lo que se quiere planificar, para luego organizar el sistema, seleccionar y preparar el personal, que debe ejecutar el mando poniendo en marcha las tareas y controlando que se vayan logrando las metas previstas.

Este ciclo se va repitiendo constantemente en una espiral ascendente, ya que toda organización debe tender al perfeccionamiento para no perecer.

La sociedad tiene demandas que se deben ir satisfaciendo a fin de mejorar la calidad de vida de la población, convirtiéndose estas demandas en objetivos que serán cumplidos por las organizaciones productivas y que deben planificarse en cantidades físicas de acuerdo a los recursos disponibles. Sin embargo, esas cantidades se van a vender y a generar ingresos y gastos que deben predecirse anticipadamente para calcular los posibles resultados.

Estas predicciones constituyen los presupuestos, que expresan en términos monetarios todas las actividades que desarrolla la empresa (compras, comercialización, finanzas). Los presupuestos son, por lo tanto, los encargados de cuantificar los objetivos que quieren alcanzarse, quedando al final expresados en estados financieros pronosticados.

1.5 Importancia de los Presupuestos

Los presupuestos son útiles en la mayor parte de las organizaciones, porque:

- Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.

- Cuantificar en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado período, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- Sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
- Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

1.6 Ventajas de los Presupuestos

Un sistema presupuestario bien diseñado proporciona una disciplina que hace que se coloque la planeación a la vanguardia como una responsabilidad principal, ya que presenta las siguientes ventajas:

- Muestra con antelación las metas a alcanzar por la entidad: Los presupuestos expresan las metas empresariales. Sin tales metas las operaciones carecen de dirección, los problemas no pueden ser previstos, los resultados carecen de significado y las implicaciones para la determinación de políticas futuras, son ahogadas por la presión del presente. Por ejemplo los estados financieros pronosticados de: Resultado, Situación y Cambios en la posición financiera.
- Coordina las actividades y propende a la colaboración de todos: La coordinación es el elemento que engrana y equilibra todos los factores y funciones de la organización, de tal forma que sus objetivos sean alcanzados, o sea, que los intereses de los gerentes particulares estén subordinados al beneficio de la organización como un todo.
- Perfecciona el control mediante la delegación de autoridad y la asignación de responsabilidades: Los presupuestos ayudan a reprimir los esfuerzos de los ejecutivos encaminados a construir imperios personales. Los presupuestos amplían el pensamiento individual ayudándolo a deshacerse de los prejuicios inconscientes que suelen tener los ingenieros, el personal de ventas y el de producción.

- Permite verificar los resultados obtenidos sobre la marcha, advirtiéndose a tiempo las desviaciones de los objetivos propuestos: Generalmente la ejecución presupuestada se considera como un mejor criterio para ser usada como base para la evolución de los resultados, que la ejecución ya realizada.
- Muestra con antelación los posibles éxitos y fracasos.

1.7 Limitaciones de los Presupuestos

Los presupuestos tienen limitaciones, que pueden resumirse como sigue:

- La preparación del presupuesto se basa en pronósticos de las condiciones futura sen datos estimados basados en el criterio de los dirigentes, al interpretar aquellos de que disponen. Por consiguiente, el éxito de un presupuesto depende de la validez de la información disponible y de la inteligencia, y el criterio de la dirección para pronosticar los acontecimientos.
- Una vez que ha sido aprobado y adaptado un presupuesto, tiene que administrarse y ejecutarse adecuadamente, para que tenga éxito. No puede esperarse que la formulación del presupuesto funcione automáticamente, ni que sustituya a la dirección de la entidad.
- Es necesario un tiempo razonable para preparar y llevar a la práctica un presupuesto. Los resultados anticipados no pueden obtenerse enseguida. A menudo son necesarias semanas o meses para que una organización implante un sistema presupuestario, instruya a su personal para que coopere en su uso y haga que funcione como es debido.
- Un presupuesto puede verse afectado en una empresa comercializadora, si la misma no mantiene un flujo de caja que le permita ir adquiriendo las mercancías para el momento de la venta.

1.8 Relación entre los Presupuestos y la Contabilidad General y de Costos.

Si bien un sistema apropiado de contabilidad es necesario en cualquier empresa, es particularmente esencial para una organización que trabaje a base de un programa presupuestario. El control presupuestario utiliza la contabilidad en función del futuro, ya que significa una planeación minuciosa por adelantado de producciones o servicios que se realicen. El registro contable de la planificación permite realizar todos los pasos para confeccionar estados financieros anticipados (asentar en el Libro Diario, pasar al Mayor y registros auxiliares y obtener un balance de comprobación con cuyos saldos se confeccionan los estados financieros). Los estados financieros anticipados que brinda la contabilidad deben coincidir con los estados financieros pro forma que se logra con los presupuestos, demostrando esto la efectividad de ambos procedimientos.

De los registros auxiliares se preparan los informes predeterminados de los costos totales y unitarios y aunque los costos predeterminados por si solo no constituyen un presupuesto, si forman parte de éstos, toda vez que representan un auxiliar muy útil que les sirve de apoyo y deben considerarse realmente como parte de los mismos, ya que se calculan anticipadamente los costos de funcionamiento de cada unidad organizativa, para un período económico definido y las cifras obtenidas en la realidad se comparan con las planificadas a fin de determinar las variaciones y realizar las correcciones adecuadas.

La contabilidad de costos es el proceso de elaboración de cuentas contables diseñadas para proporcionar información a los dirigentes de la empresa. Todas las empresas están obligadas, por ley, a llevar a cabo un registro contable para que los usuarios internos y externos conozcan la situación real de la empresa. Pero también necesitan una contabilidad financiera diaria que les permita conocer en detalle su situación con los clientes y proveedores. Sin embargo esta contabilidad financiera permite obtener una información sobre el estado de cuentas en un momento muy puntual, por lo que por si sola, no basta para tomar decisiones administrativas o de gestión.

La contabilidad administrativa se deriva de la llamada contabilidad de costos, que tiene como función principal, proporcionar información que permita controlar las operaciones que se realizan. También puede proporcionar cualquier tipo de datos sobre todas las actividades de la empresa, pero suele centrarse en analizar los ingresos y los costos de cada actividad, la cantidad de recursos utilizados, así como la cantidad de trabajo o la amortización de la maquinaria, equipos o edificios.

La contabilidad permite obtener información periódica sobre la rentabilidad de los distintos departamentos de la empresa y la relación entre las previsiones efectuadas en el presupuesto, y puede explicar por que se han realizado desviaciones. Por ejemplo, para saber si la diferencia entre los beneficios reales y los presupuestados se deben a que han disminuidos las ventas o que han aumentado los costos, o una combinación de los dos. Además permite realizar previsiones y estimaciones, de forma que los directivos puedan hacerse una idea de la situación de la empresa al finalizar el ejercicio económico sino se producen cambios en las condiciones de los mercados.

La predeterminación del costo también es esencial para poder hacer una planificación (por ejemplo, para elaborar los presupuestos) y para resolver toda una serie de problemas, como la elección del método de producción mas barato. Ayuda en la toma de decisiones difíciles, como es la determinación del precio de venta, cuales deben ser los gastos de capital o diferentes métodos de financiación.

La contabilidad de costos es una rama de la contabilidad general que sintetiza y registra los costos de los centros productivos, de servicios y comerciales de una empresa, con el fin de que puedan medir, controlar e interpretar los resultados de cada uno de ellos, a través de la obtención de los costos unitarios y totales en progresivos grados de análisis y correlación.

Al igual que la contabilidad general se basa en la partida doble. Es una parte de la contabilidad general que exige ser analizada con mayor detalle que las demás. Si bien puede prescindirse de base contable para establecer costos, no es recomendable por las deficiencias, errores y omisiones que puedan originarse. Un sistema de costos integrado en la contabilidad general permite operar con la perfecta seguridad que ofrece el balanceo de las cuentas.

La contabilidad para el registro de los costos trata acerca de recopilación y la interpretación de costos, los datos de costos quedan “capturados” en el sistema de información de la organización y después se asignan a los segmentos y las actividades de la propia UBPC. La finalidad del proceso de asignación de costos debe responder a la pregunta clásica ¿Cuánto debe costar o cuesta la producción?

Los grandes sistemas de costos se encuentran generalmente en las unidades manufactureras, pero sus principios y mecanismos pueden generalizarse para otras actividades como pueden ser las hoteleras, turísticas y agropecuarias.

El costo tiene como propósito:

- Valuación de los inventarios y medición de los resultados.
- Planeación y control.
- Análisis y toma de decisiones.

1.9 La Contabilidad como Ciencia

La contabilidad es una ciencia aplicada de carácter social y de naturaleza económica que proporciona información financiera de la organización económica para luego ser calificadas, presentadas e interpretadas con el propósito de ser empleados para controlar los recursos y tomar medidas oportunas para evitar una situación deficitaria que ponga en peligro su supervivencia.

Ciencia, es un conocimiento racional, que aspira a formular mediante lenguajes rigurosos, leyes por medio de los cuales se rigen los fenómenos. La ciencia cuyo producto es el conocimiento científico es un conocimiento que se explica mediante leyes, sus resultados son claros y precisos, verificables,

predicativos, comunicable, sistemático y trasciende los hechos.

La contabilidad es una ciencia aplicada porque toma como estudio los problemas o fenómenos económicos y / o financieros que se presenta en el desarrollo o funcionamiento de toda entidad o institución, y busca mediante un previo análisis soluciones a los problemas originados, y gracias a sus técnicas, métodos y principios dará una información con mayor objetividad, para que así el funcionamiento del ente sea normal.

La contabilidad, es una herramienta empresarial que permite el registro y control sistemático de todas las operaciones que se realizan en la empresa, por ende no existe una definición concreta de la contabilidad aunque todas estas definiciones tienen algo en común.

A continuación se presentan varias acepciones de la contabilidad que han sido definidas por diferentes autores y cuerpos colegiados de la profesión contable:

Según el (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados) "La contabilidad es el arte de registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en términos de dinero, las operaciones y los hechos que son cuando menos de carácter financiero, así como el de interpretar sus resultados.

(Horngren y Harrison. 1991) plantean que "La contabilidad es el sistema que mide las actividades del negocio, procesa esa información convirtiéndola en informes y comunica estos hallazgos a los encargados de tomar las decisiones" ^[3].

(Meigs, Robert., 1992) asegura que "La contabilidad es el arte de interpretar, medir y describir la actividad económica".

"La contabilidad es el lenguaje que utilizan los empresarios para poder medir y presentar los resultados obtenidos en el ejercicio económico, la situación financiera de las empresas, los cambios en la posición financiera y / o en el flujo de efectivo" este es el criterio de (Catacora, Fernando, 1998)

(Redondo, A., 2001) dice que "La contabilidad tiene diversas funciones, pero su principal objetivo es suministrar, cuando sea requerida o en fechas determinadas, información razonada, en base a registros técnicos, de las operaciones realizadas por un ente público o privado"¹.

La contabilidad es además la técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados, para que los gerentes a través de

ella puedan orientarse sobre el curso que siguen sus negocios mediante datos contables; permitiendo así conocer la estabilidad, la solvencia de la compañía y la capacidad financiera de la empresa.

(El Diccionario Contable y Tributario de Ximena A. Cabello H.) Expone que “es un sistema de información basado en el registro, clasificación, medición y resumen de cifras significativas que expresadas básicamente en términos monetarios, muestra el estado de las operaciones y transacciones realizadas por un ente económico contable”¹.

Asimismo (Pufos Porem, Chicago) dijo de la contabilidad que “es una herramienta que se utiliza en el control de la actividad económica. Es un artefacto para medir e interpretar ciertos hechos de una empresa que se expresan en forma cuantitativa.

Dicho por (David Himmelblau) es el lenguaje de los negocios - "La contabilidad está basada en el hecho fundamental que se encuentra en toda empresa mercantil y que consiste en que su activo es igual a su pasivo (tanto a favor de terceros como de los dueños)".

Según (Fernando Boter Maupi) “es la ciencia que coordina y dispone en libros adecuados, las anotaciones de las operaciones, efectuadas por una empresa mercantil, con el objeto de poder conocer la situación de dicha empresa, determinar los resultados obtenidos y explicar las causas que han producido estos resultados”¹.

Leído también el criterio de (H. A. Finney) “comprende un cuerpo de principios legales industriales, comerciales y financieros que deben tenerse en consideración para determinar como, y en qué medida, las operaciones de un negocio afectan el valor de sus activos y el monto de sus pasivos, utilidades y capital”

La contabilidad tomada de (Jesús Cortes) “es la ciencia que tiene por objeto el registro de las operaciones económicas efectuadas por una persona o entidad, con el fin de conocer sus resultados y la situación de la misma”¹.

"La contabilidad y la teneduría de libros refiere (J. Hugh Jackson) constituyen un proceso de análisis, registro e interpretación del efecto de las operaciones comerciales". Y, agrega, que en general, “la teneduría de libros se ocupa del análisis y del registro de las operaciones, y la contabilidad, en cambio, trata principalmente la síntesis e interpretación de la información aportada por la teneduría de libros”

“Es la ciencia que enseña las reglas que permiten registrar las operaciones efectuadas por una o varias personas. En sentido más restringido, la contabilidad es la ciencia que estudia las reglas necesarias para el registro de las operaciones efectuadas por una empresa comercial, industrial, financiera o agrícola”, (León Batardon).

Según (Reitell y Van Sickle) “es la Ciencia que trata del análisis, registro y presentación de las operaciones comerciales¹”.

En resumen, la contabilidad es una ciencia, con la finalidad de registrar, clasificar, resumir e interpretar los hechos económicos.

La contabilidad intercambia elementos con otras ciencias, estas son principalmente de orden económico, matemático jurídico, pertenecientes a la teoría de la información y a las ciencias de las motivaciones interaccionando con la administración que se ocupa de la organización de los recursos al servicio de la entidad económica, el derecho que es el que se encarga del manejo legal de las entidades económicas. Las leyes repercuten en la contabilidad en diversas formas, puesto que los contadores actúan en un ambiente jurídico.

Como principios y normas también exponemos que la Contabilidad registra, clasifica y resume en términos monetarios las operaciones económicas que acontecen en una entidad y por medio de ella se interpretan los resultados obtenidos, representando un medio efectivo para la dirección de la entidad.

Las matemáticas que a través de cuantificaciones y modelos matemáticos se resuelven los problemas financieros de la empresa. El engranaje contable es de naturaleza esencialmente matemática, pues a menudo se emplean axiomas y fórmulas matemáticas en la resolución de problemas contables.

Con esto se puede concluir que ninguna ciencia es autosuficiente. Es decir, que para poder desarrollarse a cabalidad necesita de los conocimientos de otras ciencias.

Simplemente es imposible que un comerciante sea próspero en los negocios sin un conocimiento de la contabilidad, lo mismo que un marino conduzca un barco a cualquier parte del globo sin saber de navegación. Las operaciones de firma eran tan sencillas cuando se hizo esta aseveración. Casi todas las transacciones se realizaban con otros comerciantes y clientes, por tanto, su registro se hacía sobre una base objetiva: el comerciante sabía el precio que pagaba por los productos, lo que recibía y los costos no relacionados con estos. La utilidad de comerciante y la ganancia de cada producto vendido eran simples de calcular.

Por supuesto, el ambiente comercial ha cambiado a medida que aumentan las necesidades de los usuarios, también evolucionan los conceptos de Contabilidad que satisfacen las exigencias de un ambiente comercial cambiantes principio del siglo XIX. La revolución industrial introdujo el proceso de múltiples etapas y fue necesario determinar el costo de cualquier producto en cada fase y medir el desempeño de los trabajadores y gerentes en todas las etapas. La medida común de eficiencia era el costo por unidad producida.

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

En las empresas de manufactura de múltiples productos al comienzo del siglo XX no era suficiente explicar todos los costos que generaban determinados productos a medida que se avanzaba en el proceso de producción.

Contabilidad Gerencial.

La contabilidad de costo se encarga principalmente de la acumulación y del análisis de la información relevante para uso interno de los gerentes en la planeación el control y la toma de decisiones.

La gerencia utiliza la contabilidad de costo para:

PLANEAR: Para lograr una comprensión de las transacciones comerciales esperadas y otros hechos económicos y su impacto en la organización.

EVALUAR: Juzgar las implicaciones de diversos hechos pasados y/o futuro

CONTROLAR: garantizar la integridad de la información financiera relacionada con las actividades de una organización o sus recursos.

ASEGURAR LA CONTABILIDAD: Implementar el sistema de información lo mas cercano posible de acuerdo con las responsabilidades de la organización y que contribuya a la medición efectiva del desempeño gerencial.

Objetivos de la contabilidad gerencial

- Suministrar información requerida para la información requerida para la planeación, evaluación y control, salvaguardar los activos de la organización y comunicarse con las partes interesadas y ajenas a la empresa.
- Participar en la toma de decisiones estratégicas ,tácticas y operacionales y ayudar a coordinar los efectos en toda la organización

Puesto que algunos de los resultados del trabajo de la contabilidad de costos se exponen finalmente en el estado indicando el costo de las mercancías manufacturadas y vendidas, es natural que se encuentre en este estado los términos fundamentales de contabilidad establecidos en Cuba que exigen definiciones o análisis

- Materias Primas y Materiales
- Gastos de Fuerza de Trabajo
- Gastos indirectos de Producción
- Producción en proceso
- Producción terminada
- Costo de Ventas

Es de destacar que por las características de la producción ganadera su producto final no es objeto de almacenamiento, sino que sale directamente del proceso productivo para la venta, por lo que la cuenta producción terminada no se utiliza,

La simple definición de estos términos simplificaría muchísimo de la tarea .Sin embargo los contadores de costo, en su tentativa para hacer en su trabajo una expresión más exacta de las diferencias que puedan presentarse en negociaciones de diversas naturaleza han utilizados varios términos parecidos o sinónimos por ejemplo ,los términos material directo material indirecto, materias prima ,suministro de fabrica ,piezas acabada y repuesto guardan todos alguna relación con el termino materiales y en muchos caso lo sustituye.

Análogamente se han utilizado términos muy diversos para expresar los datos relacionados con la mano de obra y el costo indirectos de producción.

La definición de los elementos que intervienen en la producción de un producto según los textos utilizados en las universidades cubanas son: los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

- Materiales: Son los bienes que se usan en la producción y se transforman en artículos terminados con la adición de la mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.
- Materiales Directos: Son los materiales que resultan identificables en la producción de un artículo terminado, que se pueden asociar fácilmente con el producto.

- **Materiales Indirectos:** Son todos los materiales comprendidos en la fabricación de un producto diferentes de los materiales directos. Estos se incluyen como parte de los costos indirectos de fabricación.
- **Mano de Obra:** Es el esfuerzo físico o mental gastado en la fabricación de un producto, este costo se puede dividir en mano de obra directa e indirecta.
- **Mano de Obra Directa:** Es toda la mano de obra directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado, que puede fácilmente asociarse con el producto y representa el principal costo de mano de obra de ese producto.
- **Costos Indirectos de Fabricación:** Todos los costos que se usan para acumular material indirecto, mano de obra indirecta y otros costos que no son fácilmente identificados con el producto.

La contabilidad de costos es el proceso de elaboración de cuentas contables diseñadas para proporcionar información a los gestores de las compañías y empresas. Todas las empresas están obligadas por ley, a llevar a cabo un registro contable para que los accionistas y los acreedores conozcan la situación real de la empresa. Pero también necesitan una contabilidad financiera diaria que les permite obtener una información sobre el estado de cuentas en un momento muy puntual, por lo que por sí sola, no basta para tomar decisiones administrativas.

La contabilidad administrativa se deriva de la contabilidad de costos, que tiene como función principal proporcionar una información que permita a los gestores controlar las operaciones que dirigen. También permite proporcionar cualquier tipo de datos sobre todas las actividades de la empresa, pero puede centrarse en analizar los ingresos y costos de cada actividad, la cantidad de recursos utilizados, así como la cantidad de trabajo o la amortización de la maquinaria, equipos o edificios. La contabilidad permite obtener información periódica sobre la rentabilidad de los distintos departamentos de la empresa o unidad y la relación entre las previsiones efectuadas del presupuesto y puede explicar por qué se han realizado desviaciones. Por ejemplo, para saber la diferencia entre los beneficios reales y lo presupuestado se debe a que han disminuido las ventas o que han aumentado los costos, o a una combinación de los dos. Además permite realizar previsiones y estimaciones, de forma que los directivos puedan hacerse una idea de la situación de la empresa al finalizar el ejercicio, sino se producen cambios en las condiciones de los mercados.

El costo ha sido objeto de diversas definiciones, en unos casos con carácter general, y en otros, con características particulares. No obstante lo anterior, su esencia está escogida en todas con mayor o menor precisión.

El costo como categoría económica general, es la suma de los gastos de toda naturaleza, expresada en recursos monetarios que se aplica a una actividad económica determinada.

1.10 Una disciplina cambiante

La contabilidad de costos sufrió cambios significativos en años recientes, modificaciones que parecen interrelacionadas. A lo largo de la historia la contabilidad de costos se había orientado en gran manera con base de la contabilidad financiera, en virtud de su uso por parte de fábricas para determinar los costos de producción. El costo de los bienes producidos ejerce efectos en la población de los inventarios, en el balance general y el costo de mercancías vendidas en el estado de resultados. Sin embargo según se mostró antes también aporta información a los administradores para las tareas de planificación, control y toma de decisiones. Actualmente se considera a la contabilidad de costos como parte integral de la contabilidad financiera y administrativa, en muchas empresas se hace énfasis cada vez mayor en la segunda de estas ramas de la contabilidad, virtud de la inflación y los cambios dinámicos en el ámbito económico.

El segundo cambio consiste en el uso cada vez más frecuente de la contabilidad de los costos en empresas mercantiles y de servicios. La eficiencia operativa es una finalidad de toda entidad por lo que resulta indispensable la información de costos: minoristas, mayoristas, abogados, consultorios médicos, organismos gubernamentales y otras entidades no dedicadas a la fabricación han utilizado la contabilidad de costos.

El tercer cambio de la contabilidad de costos es la creciente interrelación del departamento de costos con otras áreas funcionales de la entidad. Por ejemplo, el Departamento de Mercadotecnia utiliza la información de costos para facilitar las tareas de fijación de precios competitivos y estrategias de ventas adecuadas, mientras el de Investigación y Desarrollo, analiza los costos como parte de las decisiones de diseño y producción. Por último el Departamento de Personal emplea la información de costos a efectos de cumplir con lo estipulado por leyes y contratos colectivos de trabajo.

Estos ejemplos apenas constituyen una pequeña muestra de las muy diversas aplicaciones de esta poderosa herramienta administrativa.

1.11 El costo como categoría económica.

Carlos Marx plantea con relación al costo como categoría económica:

El precio de costo no es ni mucho menos una rubrica exclusiva de la contabilidad capitalista, la substantivación de esa parte del valor se impone prácticamente en todo proceso de producción de efectivo de mercancía, pues el proceso de circulación se encarga de hacer revertir constantemente la forma de mercancía que representa esa parte del valor a la forma de

capital productivo, por donde el precio del costo de la mercancías tienen que rescatar constantemente los elementos de producción consumidos para producirla.

En esta definición se pone de manifiesto la esencia y el contenido del costo de producción como categoría económica destacándose los siguientes aspectos:

El costo es una categoría económica inherente a todas las formaciones económicas social donde exista producción mercantil.

- El costo es la parte del valor encargada de resumir los gastos de producción de los Productos.
- El costo garantiza las condiciones para la reproducción simple.

Estos aspectos muestran la relación entre el costo de producción y la categoría valor. De otra parte el precio de venta no coincide necesariamente con el valor. Así como si se vende al valor la ganancia es igual al remanente de valor sobre el precio del costo, pero el venderlo a un precio más bajo que el valor, la ganancia queda reducida al exceso de precio de venta sobre el precio de costo. Lo anterior implica algunas consideraciones importantes:

- Se pueden obtener ganancias con precios por debajo del valor de la mercancía.
- Entre el valor de la mercancía y el precio de costo cabe una serie indeterminada de precios de ventas
- El límite mínimo de precio de venta esta determinado por su precio de costo, nivel al cual la ganancia es cero.

Este análisis pone de manifiesto la relación del capital con la sociedad y la existencia de ganancia a cualquier nivel de precio superior al costo aun cuando este no alcanza el valor.

Estas relaciones son aplicables a la empresa socialista aunque con diferentes connotaciones al no ser mercancía el trabajo.

Los gastos de producción de las empresas están constituidos por la parte de los gastos sociales de producción representados por el valor de los medios de producción consumidos y la parte de los gastos de la fuerza de trabajo que constituye el trabajo para si, formando el costo de producción.

El gasto de producción puede definirse entonces como la expresión monetaria de los recursos empleados en el proceso de producción de las empresas y reflejan la esencia económica de las relaciones de producción. Incluye los gastos por conceptos de materias primas y materiales,

combustible, energía y otros objetos de trabajo consumido en la elaboración de productos, los gastos por reenumeración del trabajo, la depreciación de equipos, edificios y medios de trabajo y otros gastos que se originan como resultado de la actividad que se desarrolla; de esta forma el costo de producción se diferencia tanto cuantitativamente como cualitativamente del valor de la producción.

El costo se define como el valor sacrificado para obtener bienes o servicios. En el momento de adquisición se incurre en el costo para obtener beneficios presentes o futuros. Cuando se obtienen los beneficios, los costos se convierten en gastos.

Un gasto se define como un costo que ha producido beneficios y que ya está expirado. Los costos no expirados que puedan dar beneficios futuros se clasifican como activos.

Los gastos se enfrentan a los ingresos para determinar la utilidad o pérdida neta del período.

A fin de calcular el costo de un producto manufacturado la empresa debe diseñar un sistema de contabilidad y utilizar los métodos adecuados para acumular los costos. Son frecuentes en la práctica dos sistemas, o variaciones de los mismos: los costos por órdenes de trabajo y por procesos.

Los sistemas de órdenes de trabajo acumulan los costos por orden o trabajo, y son de uso común cuando la acumulación de los costos de esta manera resulta una tarea relativamente sencilla, situación que con frecuencia surge cuando los bienes se fabrican:

- Al recibir el pedido del cliente
- Conforme a las especificaciones del cliente
- En lotes separados

El costeo de cada trabajo se acumula en una hoja de costo por orden. Los materiales directos y la mano de obra directa usados se vinculan con el trabajo específico en relación con el cual se incurrió, y los cargos al mismo. Los gastos indirectos no fácilmente vinculables con un producto manufacturado, por lo que a cada trabajo, se carga con un importe de gasto indirecto estimado. Los tres elementos de gastos son materiales directos, mano de obra directa y gastos indirectos, y se los combinan y pone a "trabajar" para fabricar los productos. A la larga, los trabajos en proceso estarán terminados, y se los venderá y se presentará como parte del Costo de las mercancías vendidas en el estado de resultado, al tiempo que las unidades no vendidas formarán

parte de la cuenta de Productos Terminados. Este procedimiento no se aplica en la actividad pecuaria.

Los costos por procesos se utilizan en aquellas producciones masivas y continuas como son las producciones pecuarias (leche y carne) y son procedimientos que van acumulando los costos diariamente y el final de cada mes se hace un corte y se determinan los costos totales y unitarios. En este procedimiento juega un papel fundamental la valoración mensual de la masa ganadera, porque a los costos del período se suma o resta la variación de la cuenta Producción Animal (al inicio y final del período).

1.12 La Planeación Financiera y la Dirección Empresarial.

Dirigir es guiar la acción hacia el logro de los objetivos y esto se consigue aplicando consecuentemente las Funciones de la Dirección y observando los principios establecidos. Las funciones de dirección están integradas por la Planificación, la Organización, la Preparación de los Recursos Humanos, el Mando y el Control y dentro de la actividad empresarial la Planificación y la Organización constituyen la fase de preparación de la estrategia y el Mando y el Control representan la fase de ejecución, mientras que la Preparación de recursos humanos es el eslabón que integra estas fases.



Las funciones de la dirección se manifiestan en todo el proceso de planeación financiera, así por ejemplo:

Durante la planificación se definen los objetivos a alcanzar y se elaboran los planes de ventas de acuerdo a la demanda o las disponibilidades de recursos y a partir de esta información se elabora el presupuesto global de la empresa, donde está involucrado todo el personal de dirección. Cada unidad organizativa que integra la estructura de la empresa debe prever sus necesidades materiales y de fuerza de trabajo para que se tenga en cuenta a la hora de elaborar el presupuesto de gastos de la entidad.

La organización complementa la planificación elaborando los manuales de organización y de presupuestos, así como el cronograma para elaborar estos últimos y a través del diseño de la estructura organizativa define las funciones y coordinaciones que tiene que hacer cada dirigente para ejecutar su trabajo y la elaboración y control de los planes, del presupuesto global, así como su responsabilidad en el control interno.

En la formación de recursos humanos debe asegurarse el personal necesario para la empresa y lograr su preparación para garantizar el éxito de la estrategia de dirección, así como aplicar la política de cuadros y de estímulos.

El mando, ejercido por el personal de dirección y ejecutado por técnicos y obreros inicia el camino de la segunda fase, es decir, aquí interactúan las funciones de las estructuras formales e informales y se ponen en marcha las tareas que deben garantizar el cumplimiento de los objetivos.

El control, mediante procedimientos establecidos, verifica el cumplimiento de las tareas de cada cual, los objetivos y los gastos presupuestados y ante cualquier inconveniente o desviación de lo planificado, se toman las medidas correctivas para restablecer el curso adecuado de la acción.

La planeación financiera constituye una herramienta clave para dirigir, toda vez que logra integrar todas las funciones de la dirección en una empresa organizada, gobernada por los propios dirigentes seleccionados y capacitados para mandar y hacerse obedecer y controlar todas las actividades que se desarrollan en dicha agrupación.

La planificación como proceso, permite combinar de manera racional la estructura, los recursos y los procedimientos organizacionales que permiten a una organización productiva lograr determinados

objetivos y metas hacia una situación deseada que esté acorde con la realidad del entorno, de ahí que existan algunos rasgos que la caracterizan y entre ellos se mencionan:

1. Racionalidad en la selección de opciones.
2. Coherencia en los objetivos
3. Congruencia entre objetivos, recursos y políticas.
4. Estrategias para alcanzar los objetivos.
5. Esbozo de la imagen futura que se desea.
6. Elementos para una viabilidad política del plan.

La ganadería es una actividad económica de origen muy antiguo que consiste en el manejo de animales domesticables con fines de producción para su aprovechamiento.

La ganadería esta relacionada con la agricultura, ya que en una granja ambas pueden estar relacionadas. En estos casos el ganado aporta el estiércol, que es utilizado como abono, y los cultivos aportan el alimento para los animales.^[1]

Se distinguen varios tipos de ganadería en función de las especies, por otra parte variadas, objeto de explotación. Así, además de la ya conocida cría de ganado vacuno, ovino o caprino, se puede distinguir la cría de conejos (cunicultura), la de aves (avicultura), etc. Casos peculiares los constituye la apicultura, ya que se trata de la cría extensiva de un insecto, o la lombricultura, que se desarrolla para la obtención de mantillos.

Gustavo Rodríguez Rollero, ministro de la Agricultura, precisó en Artemisa que aumentar la planificación y el rigor en la alimentación y cuidado de los animales, es prioridad para mejorar la ganadería en Cuba.

Durante un encuentro con dirigentes del sector, Rodríguez Rollero señaló la significación de resolver los suministros a las reses, sobre la base de pastos, como el kinggrass y la caña, resistentes a los cambios climáticos y a la sequía.

El titular del ramo calificó de vital que los campesinos sean rigurosos en los horarios de comida y ordeño, para evitar las muertes y lograr animales saludables.

Explicó la necesidad de acrecentar la genética y la reproducción, incentivar la inseminación artificial y garantizar el abastecimiento de agua en las vaquerías.

Jesús García Piloto, viceministro para la atención a la ganadería, refirió los esfuerzos del país para que la producción de leche fresca y carne vacuna supere las cifras del año anterior, lo cual es imprescindible en función de la alimentación del pueblo y la sustitución de importaciones.

García Piloto destacó que en la actualidad el precio de una tonelada de leche en polvo supera los cinco mil dólares.

El dirigente subrayó la importancia de que los productores cumplan sus compromisos y acumulen forraje y otras provisiones, con vistas a mantener el ganado en períodos secos.

Exhortó a aprovechar en la alimentación ganadera aquellas cosechas sin la calidad requerida para el consumo de la población, como el arroz pasado de tiempo.

Escrito por Agencia Cubana de Noticias Martes, 13 de Septiembre de 2011 15:52

1.13 Importancia de los presupuestos

1. Presupuestos: Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas
2. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
3. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
4. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
5. Facilitan que los miembros de la organización.
6. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
7. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
8. Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
9. Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

10. Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

1.14 Objetivos de los presupuestos

1. Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
2. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

1.15. Finalidad de los presupuestos

3. Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.
4. Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
5. Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
6. Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
7. Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

1.16. Motivos del fracaso de la presupuestación

La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones.

La presupuestación puede fracasar por diversas razones:

- Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.

- Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.
- Cuando no se siguen las políticas de la organización.

Los productores lecheros pueden clasificarse, en función del volumen de entrega de leche, en pequeños, medianos y grandes. Los primeros son pequeños agricultores que poseen entre 5 y 19 vacas en leche, cuya producción no supera los 50 litros diarios. La producción de los productores medianos fluctúa entre 100 y 700 litros diarios. El estrato de productores grandes presenta una producción superior a los 700 litros diarios.

En un estudio de casos prediales de la zona central de Chile, Hausdorf (1992) concluyó que la mano de obra es el costo más importante en los predios con baja intensidad de producción; en el caso de los predios con alta producción, los concentrados son más relevantes. Por otra parte, según Salas (1995) el costo por litro de leche en explotaciones pecuarias con un volumen de producción superior a los 700 litros de leche diarios, es de aproximadamente 0,16 dólares, excluyendo el valor de la tierra y los intereses del capital. En explotaciones lecheras de la región central de Argentina, Schilder y Bravo-Ureta (1994) observaron menores costos de producción en aquellas explotaciones lecheras con mayor carga animal y vacas ordeña, además de una mayor superficie con praderas permanentes. Los autores concluyen que las economías de tamaño tienen un rol importante en la mejora de la rentabilidad del sector lechero, sugiriendo para ello la conformación de grupos asociativos de productores.

En un estudio de casos prediales de la zona central de Chile, Hausdorf (1992) concluyó que la mano de obra es el costo más importante en los predios con baja intensidad de producción; en el caso de los predios con alta producción, los concentrados son más relevantes. Por otra parte, según Salas (1995) el costo por litro de leche en explotaciones pecuarias con un volumen de producción superior a los 700 litros de leche diarios, es de aproximadamente 0,16 dólares, excluyendo el valor de la tierra y los intereses del capital. En explotaciones lecheras de la región central de Argentina, Schilder y Bravo-Ureta (1994) observaron menores costos de producción en aquellas explotaciones lecheras con mayor carga animal y vacas en ordeño, además de una mayor superficie con praderas permanentes. Los autores concluyen que las economías de tamaño tienen un rol importante en la

mejora de la rentabilidad del sector lechero, sugiriendo para ello la conformación de grupos asociativos de productores.

Si analizamos el funcionamiento de un mercado, como se expuso en un comentario anterior, es posible apreciar que existen muy bajas posibilidades que los productores agrícolas puedan influir en el precio que éste le asigna a sus productos, salvo condiciones excepcionales que en la práctica no son comunes de encontrar.

De manera que si el agricultor quiere aumentar sus utilidades, solo le queda una alternativa, esta es: "disminuir sus costos" y es aquí donde adquiere real importancia conocerlos con cierto grado de detalle.

En otras palabras, para incrementar las utilidades se debe trabajar preferentemente en disminuir los costos y habrá eficiencia en la medida que se conozcan bien en cuanto a sus características, importancia y relación que tienen con las actividades prácticas y productivas que de ellos se derivan, esto es, lo que realmente se puede cambiar es la tecnología y su eficiencia siempre y cuando el beneficio económico que ello aporte sea superior al costo de su aplicación.

Capítulo II

Capítulo II: Caracterización de la UBPC Aguadita, unidad donde se realizará la investigación y se presenta el procedimiento metodológico para la elaboración del presupuesto.

2.1 Caracterización de la Unidad Básica de Producción Agropecuaria "La Aguadita"

El municipio de Rodas cuenta con un total de 542 Km. ² de superficie, dentro de él se encuentra la Empresa Agropecuaria Rodas y en su entorno intervienen en el proceso productivo 3 UBPC ganaderas con el objetivo de la producción y comercialización de leche y carne vacuna, 10 CCSF con el propósito de producción de cultivos varios, leche vacuna y carne, 1 CPA con su objeto social de producción de cultivos varios y actividades de ganadería, 2 granjas estatales para el mejoramiento genético de la raza Cebú y compra al sector privado de ganado vacuno y 1 granja de cultivos varios que abastece los consejos populares Rodas I y Rodas II.

Las UBPC ganaderas tienen asociados un total de 298 cooperativistas y logran una producción de leche al cierre del año 2011 de 1 044 549 litros de leche, representando el 52 % del total producido en el sector agropecuario, aportando un total de 2 779 980.00 pesos de producción mercantil, además logran alcanzar un total de 102 toneladas de carne vacuna con destino a la industria cárnica Palmira y ventas de sementales al sector privado para mejorar la línea lechera.

La UBPC ganadera Aguadita está ubicada en áreas de la carretera Rodas – Cienfuegos, en la Finca Aguadita, intervienen sus producciones en dos consejos populares, Congojas y Ariza. Se constituyó el 1^{ero} de octubre de 1993. Recibe los servicios de la Empresa Agropecuaria Rodas.

Tiene un área total de 2509 ha, con un total de 20 fincas, de ellas dedicadas a la producción de leche un total de siete, a la cría artificial de terneros y terneras dos, un centro de recuperación de la hembra, destetes de hembras y machos dos, un centro de desarrollo de la hembra, una finca de ceba de toros, un centro de gestación de novillas, una finca para los equinos de trabajo, una finca de reproducción equina, un centro de cunicultura, un centro multiplicador ovino y un módulo porcino con destino al autoconsumo, de ellas se cuenta con servicio eléctrico en 12 unidades y el 100 % se encuentran cerca de vías de acceso, lo que permite una fluidez en la comercialización. Además se desarrollan actividades de cultivos varios en un área de 29.5 ha con el objetivo de servicio de almuerzo, venta a cooperativistas y sus familiares.

La Junta Directiva la integran 5 miembros y sus principales características se presentan en la Se destaca el tiempo en que se desempeñan como socios y en el cargo el administrador (22 años), la económica (26 años), contribuyendo de forma sistemática al crecimiento de los indicadores productivos y económicos, así como relacionado con la labor de capacitación.

Relacionado con los recursos humanos administrativos y directivos de la UBPC, incluida su Junta Directiva, el 13.7 % son mujeres. La edad promedio es de 42 años, de ellos 18 cooperativistas tienen menos de 45 años para el 54 % y 15 más de 45 años para el 45 %, lo que refleja una fuerza laboral relativamente joven.

En la cooperativa hay 175 socios, abarcados el 100 % a 21 sistema de pago por resultados, de ellos 18 son mujeres para el 10 % y 34 contratados para labores de chapea de marabú fundamentalmente, el anticipo medio asciende a \$ 857.51, aunque los socios que laboran directamente en la producción de leche sus anticipos son superiores, ascendiendo a los \$ 1500.00, debido a la calidad de sus producciones.

La masa vacuna total es de 2052 cabezas, de ellas 1434 son hembras y 617 machos, contando con la raza predominante mestizo siboney de línea lechera, con un total 711 vacas y 312 novillas, e incorporadas a la reproducción 908 cabezas, la producción de leche en los últimos años se ha incrementado considerablemente, logrando producir un total de 703 049 litros de leche por años, con 355 vacas en ordeños, así como la producción de 77 toneladas de carne vacuna bajo el sistema de ceba intensiva en cuatro fincas de producción, logrando alcanzar un peso promedio de 385 kg.

Los nacimientos vacunos son 541 cabezas con un 75 % de natalidad, contando con 340 vacas gestantes y 304 inseminadas, bajo el sistema de inseminación artificial.

El suministro alimentario de la masa en cada una de las unidades se ejecuta con tracción animal y con el molido en las siete máquinas moladoras con que contamos, logrando establecer el sistema de acuartonamiento en las seis vaquerías y el forraje en el 100 % de las unidades productivas.

La cooperativa cuenta con un local socio administrativo con 6 oficinas para las distintas áreas de trabajo, un aula para impartir capacitaciones, un centro de documentación e información dotado de manuales, pancartas y medios audio visuales, un baño sanitario y un pantry para servicio de merienda y atención al visitante, cada oficina cuenta con su mobiliario en buen estado, así como el aula de capacitación. El proceso productivo y económico se encuentra computarizado, lo cual garantiza la agilidad y veracidad de toda la información. No se cuenta con sistema de comunicación. El parque de equipos es insuficiente, contando para el proceso productivo con tres tractores, de ellos uno inactivo, un camión en regular estado y una moto para servicio administrativo en regular estado. Para el servicio de almuerzo de forma sostenible se cuenta con una cocina comedor con su vajilla completa y en buen estado, en la cual laboran dos cooperativistas, con equipo de frío que garantiza la calidad de los alimentos y el servicio de agua.

La UBPC aprovechando una de las oportunidades externas relacionadas con las bondades de la ACPA ha sido beneficiada con dos proyectos de colaboración, en un primer momento el proyecto “Fomento de Capacidades para el desarrollo y la autogestión en Cooperativas Ganaderas”, donde el objetivo fundamental fue el fortalecimiento de la autogestión en cooperativas especializadas en la

producción de leche y carne, bajo condiciones económicamente sostenibles y al beneficio de la producción de alimentos para la población en general, logrando desarrollar acciones de capacitación a los cooperativistas en cuanto a la dirección estratégica participativa en la autogestión de la UBPC, la construcción del local socio administrativo, creación de un centro multiplicador ovino para la comercialización de carne y sementales, el fomento de la ceba de toros de línea lechera en la finca El Cupey, el desarrollo de un centro cunícula con su área forrajera y el sistema de acuartonamiento en la Vaquería San Ignacio 5, obteniendo resultados satisfactorios e incrementado las producciones por años, y un segundo momento el proyecto “Apoyo a la Producción Lechera en Cooperativas Ganaderas en la Provincia de Cienfuegos”, teniendo como objetivo mejorar las condiciones de vida de nuestra masa desde su nacimiento hasta su incorporación a la producción de leche de forma ascendente, desarrollando acciones de recuperación de áreas infestadas con marabú, siembra de pastos y forrajes para la alimentación, recuperación de unidades productoras, creación de sistemas de acuartonamiento en cinco vaquerías, así como el mejoramiento de las condiciones de vida en dos recrias de terneros y terneras y el fomento de un centro de desarrollo de la hembra y su preparación para actividades de ferias agropecuarias, obteniendo hasta la fecha resultados satisfactorios.

La cooperativa cuenta con un órgano de base de la ACPA perteneciente a la Sociedad Cubana de Lechería (SOCUL), por tener como objeto social fundamental la producción de leche, contando con la condición Cumplidor por el Triunfo de la Revolución en el 2010, Órgano de Base de Referencia Nacional y se obtuvo el premio por la excelencia otorgado por la ACPA Dr. Guillermo Leiva González por lo resultados sostenibles en el año 2010, cuenta con un total de 66 asociados, de ellos 12 son mujeres, manteniendo vinculación activa en el proceso productivo y elevando el nivel de los conocimientos de los cooperativistas bajo la ejecución de un plan de capacitación que se basa en las necesidades diagnosticadas de nuestros asociados y asociadas y en la estrategia de capacitación de la ACPA.

Derivado del diagnóstico realizado en la UBPC se puede llegar a la conclusión que en la misma se comparten los valores de colectivismo, honestidad, humanismo, responsabilidad, consagración, fidelidad a la Revolución y sentido de pertenencia.

MISIÓN

Somos una UBPC ganadera, con autonomía en el incremento de las producciones de leche y carne vacuna desde su constitución. Diversificamos la producción con viandas y otras especies animales para el beneficio de los cooperativistas, la familia, el entorno e identificados y comprometidos con el cuidado del medio ambiente.

La visualización de la matriz FODA se evaluó de la siguiente forma:

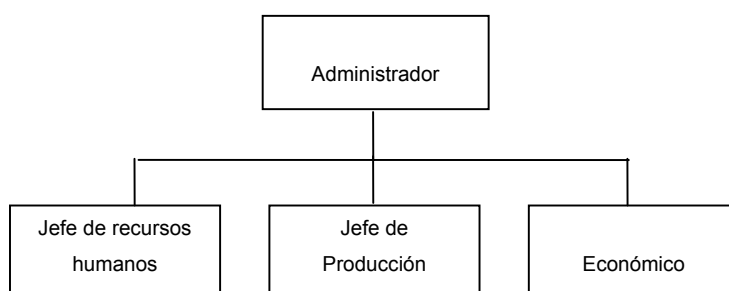
Fortalezas • Raza mestizo siboney de nuestra masa. • Diversidad de especies ani-males. • Calidad de nuestros terrenos. • Rica tradición ganadera. • Buena calidad humana. • Cercanía de vías principales de acceso.	Oportunidades • Bondades de proyectos de la ACPA. • Diversificación de las pro-ducciones. • Adquisición de nuevos cono-cimientos.
Debilidades • No ingresos en divisas para la adquisición de insumos y materiales. • Déficit de bancos de proteínas para garantizar la base alimentaria. • Áreas infestadas de marabú. • Sentido de pertenencia en un grupo de socios.	Amenazas • Adquisición de recursos e insumos. • Existencia de intermediarios para el proceso de comercialización. • No existencia de comunicaciones con los demás entidades. • Limitación de la autonomía.

VISIÓN

Lograr que la UBPC Ganadera sea la más productora de leche y de otras producciones agropecuarias con calidad y eficiencia del municipio de Rodas, sobre la base de la aplicación de los logros de la ciencia y la técnica y trabajar en función de sostener una equidad de género en nuestros cooperativistas.

2.2 Línea de mando de la UBPC "La Aguadita"

La UBPC tiene una línea de mando que esta estructurada de la siguiente forma:



La entidad cuenta con una producción fundamental que es la producción de leche y carne, las demás actividades son secundarias.

2.3 Manual de funciones

Administrador

- Es el máximo responsable de la UBPC, dirige la planificación, organización y control de las actividades que se desarrollan que en ella delegando parte de su autoridad a los subordinados directos y exigiéndole a éstos la responsabilidad correspondiente.
- Representa a la UBPC ante el organismo superior y los órganos de gobierno y las organizaciones políticas y de masa del territorio donde se encuentra la entidad.
- Aplica conscientemente todas las disposiciones establecidas por los organismos y de la administración central del estado y el organismo rector de la empresa, auxiliándose del económico.
- Atiende y da cumplimiento a las orientaciones emanadas de las organizaciones gubernamentales y políticas del territorio, auxiliándose del consejo de administración de las organizaciones políticas Partido Comunista de Cuba (PCC) y Unión de Jóvenes Comunistas (UJC) y de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC), así como de otras organizaciones no gubernamentales que estén constituidas en la entidad.
- Preside las juntas directivas y las reuniones del comité de presupuesto aprobando estos últimos.
- Tiene subordinados las siguientes unidades organizativas y personas:
 - o Jefe de Producción
 - o Jefe de Recursos Humanos
 - o Económico
- Requisitos para el cargo: integrado a la revolución, poseer nivel universitario, preferentemente ingeniero agropecuario con experiencia de dirección u otro profesional o técnico con experiencia en empresas agropecuarias.

Jefe de producción

- Es el sustituto del administrador en ausencia de éste, atendiendo a que la autoridad siempre debe estar presente o representada.

- Responsable de la preparación del presupuesto de producción en unidades físicas con el apoyo de los jefes de unidades productivas y de las necesidades de recursos materiales de su área de acción.
- Responsable del cumplimiento de los planes de producción
- Tiene subordinadas los siguientes cargos:
 - o Unidad de Leche
 - o Unidad Equinos
 - o Unidad Módulo Pecuario
 - o Unidad de Carne
- Requisitos para el cargo: integrado a la revolución, poseer nivel universitario o técnico de alguna especialidad agropecuaria con experiencia de dirección.

Jefe de recursos humanos

- Dirigir la organización científica del trabajo, elaborando normas de producción y aplicando las tarifas salariales correspondientes.
- Elaborar los presupuestos de fuerza de trabajo de la UBPC, asesorado por el área de economía.
- Velar por la disciplina laboral e informar al área de economía sobre los pagos y descuentos que deben hacerse a los trabajadores
- Dirigir la política de selección, formación y evaluación de todo el personal de la entidad.
- Llevar y tener actualizados los expedientes de los trabajadores y los dirigentes.
- Mantener actualizada la plantilla de la UBPC.
- Requisitos para el cargo: integrado a la revolución, poseer nivel universitario. preferentemente ingeniero industrial o técnico medio en recursos humanos.

Económico

- Ejecuta la actividad contable y financiera de la UBPC aplicando todas las disposiciones establecidas por los Ministerios: de Planificación, Finanzas y Precios.
- Responsable de la entrega en tiempo y forma de toda la información económica que demanden los organismos e instituciones correspondientes.
- Responsable de la elaboración del presupuesto financiero y la valoración de los presupuestos de operaciones de la UBPC.
- Colabora con los jefes de: producción, recursos humanos y las unidades productivas en la elaboración de sus presupuestos respectivos.

Jefe de Unidad de Leche

- Dirige y controla la producción fundamental de la UBPC (Leche)
- Colabora activamente con el jefe de producción en el presupuesto en unidades físicas de la producción de leche.

Jefe de Unidad de Desarrollo de Carne

- Dirige y controla la producción secundaria de carne.
- Colabora activamente con el jefe de producción en el presupuesto en unidades físicas de la producción pecuaria.

Jefe de Unidad Módulo Pecuario

- Dirige y controla la producción secundaria del autoconsumo cárnico.
- Colabora activamente con el jefe de producción en el presupuesto en unidades físicas de la producción pecuaria.

Jefe de Unidad Equino

- Dirige y controla la producción secundaria de equinos como animales de trabajo.
- Colabora activamente con el jefe de producción en el presupuesto en unidades físicas de la producción pecuaria.

2.4 Procedimiento para la Elaboración del Presupuesto

La cantidad de presupuestos que una empresa debe preparar está en dependencia del tipo de actividad que realice, teniendo en cuenta si desarrolla una actividad comercial, productiva o de servicio.

Para elaborar los diferentes presupuestos, tablas e ilustraciones se debe crear un Comité de Presupuesto que debe estar presidido por un dirigente con autoridad para mandar y hacerse obedecer e integrado además por el consejo de dirección y otros especialistas seleccionados.

El dirigente que preside el comité de presupuesto debe desarrollar en primer lugar un cronograma de trabajo que indique las fechas de inicio y terminación de cada presupuesto y los responsables de garantizar su ejecución, así como las coordinaciones que se deben establecer entre los diferentes involucrados, tomando en consideración las características de la organización productiva.

La elaboración de los presupuestos debe seguir un orden lógico de secuencias donde un presupuesto sea la continuación de otro. Generalmente el primer presupuesto que confecciona es el de ventas, el cual es determinado por la demanda. La actividad pecuaria es un proceso complejo donde factores del entorno pueden influir negativamente en la elaboración de cualquier plan y dadas esas características el primer presupuesto que se debe confeccionar es el que defina el factor limitante.

Diversos pueden ser los factores que determinen el volumen de producción a lograr, pero el factor más escaso es el que define lo que puede lograrse. Ejemplos podrían ser entre otros:

- Los litros de leche que pueden lograr diariamente las vacas en ordeño.
- Los kilogramos de carne que se pueden alcanzar por la venta de ganado.
- El alimento para el ganado que permita alcanzar los litros y la carne que se aspira lograr.
- La fuerza de trabajo necesaria para los volúmenes de producción que se quiere alcanzar.
- El espacio de tierra que permita albergar los animales necesarios.
- La situación financiera de la organización productiva.

En fin a la hora de fijar una meta se debe ser precisa y en el caso de la producción pecuaria cuyo pronóstico no alcanzará para satisfacer la demanda, el orden para la elaboración de los presupuestos debe ser el de la producción que se puede alcanzar y vender.

Presupuesto Maestro o Global

Presupuesto de Operaciones

1. Litros de leche a producir y kilogramos de carne a comercializar, es decir el Presupuesto de Producción en Unidades Físicas.
2. Presupuesto de Ventas. Este presupuesto se puede unir con el de producción.
3. Presupuesto de Materias Primas y Materiales (si no se pueden adquirir las materias primas y materiales no se podrá alcanzar el plan en unidades físicas)
4. Presupuesto de Compras (si no hay dinero no se puede comprar).
5. Presupuesto de Gastos de Fuerza de Trabajo (para este presupuesto también hace falta dinero)
6. Presupuesto de Energía
7. Presupuesto de Costos de Producción.
8. Presupuesto de Gastos de Administración y Generales
9. Estado de Resultado pro forma

Presupuesto Financiero

1. Flujo de Caja Proyectado
2. Estado de Situación pro forma

2.4.1. Presupuesto de Producción de Leche en Unidades Físicas

Este presupuesto se debe preparar para todos los meses, al finalizar el mismo y en base a los estimados mensuales de hembras, con el objetivo de valorar la masa y conocer el importe de la producción en proceso de la leche al final de cada mes en el modelo CP – 1.

Tabla 1							
Modelo CP-1 MOVIMIENTO DE LA MASA PRODUCCIÓN DE LECHE Mes de (a) de (b)							
CATEGORIA	Valor unitario	Saldo Inicial en Proceso					
		Cantidad	Importe				
Terneras	(c)	(d)	(e)				
Añojas							
Novillas							
Vacas							
Total		(f)	(g)				
	B	A	J	A	S		
CATEGORIA	Cambio de Categoría	Muertes	Hurto y Sacrificio	Traspaso a Carne	Importe de las muertes	Importes del Hurto y Sacrificio	Importe traspaso a carne
Terneras	(h)	(i)	(j)	(k)	(i x c)	(j x c)	(k x c)
Añojas	(l)						
Novillas	(m)						
Vacas	No cambian						
Total	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)
	A L T A S			Saldo Final en Proceso			
CATEGORIA	Naci- mientos	Compras o Traspasos	Cambio de Categoría	Cantidad	Importe		
Terneras	(o)			(o)	(o x c)		
Añojas		(p)	(h)	(p + h)	(p + h) x c		
Novillas		(p)	(l)	(p + l)	(p + l) x c		
Vacas		(p)	(m)	(p + m)	(p + m) x c		
Total	(q)	(q)	(q)	(q)	(r)		

- a) Mes.
- b) Año
- c) Valor de cada animal
- d) Animales al inicio del mes
- e) Importe de al inicio del mes
- f) Total de animales
- g) Σ Total de la producción en proceso al inicio 01 – Leche
- h) Terneras que pasan a añojas
- i) Animales que mueren
- j) Animales que hurtan y sacrifican
- k) Animales que van a ser vendidos
- l) Añojas que pasan a novillas
- m) Novillas que pasan a vacas
- n) Totales
- o) Terneras nacidas
- p) Compras o traspasos
- q) Σ Totales
- r) Σ Total de la producción en proceso final 01 – Leche

Este movimiento de la masa lo debe hacer el responsable de la vaquería conjuntamente con el económico

La elaboración de este presupuesto lo debe realizar el jefe de producción de leche en base al movimiento de las hembras y a promedios históricos y la garantía de disponibilidad de alimentos y medicamentos para toda la masa de hembras, debiendo coordinar su pronóstico de producción con el responsable de adquirir las materias primas y materiales y con el económico por el financiamiento.

Para confeccionar este primer presupuesto se debe predeterminar primero el número de vacas en ordeño por cada mes del año, así como el promedio diario de litros de leche por vaca a fin de obtener el total de posibles litros de leche a lograr.

2.4.2. Presupuesto de ventas

El plan de ventas de la carne lo debe confeccionar el jefe de producción de ese producto objeto de venta, en base a la disponibilidad de animales y su peso, teniendo en cuenta la época del año y también basándose en promedios históricos y la garantía de alimentos y medicamentos, debe establecer las mismas coordinaciones que el responsable de la producción de leche.

El plan de ventas se debe elaborar a continuación a partir de los criterios de los dos jefes de producción y lo debe hacer el responsable de las ventas coordinando con el económico. Este responsable debe establecer una política de cobros que garantice que los cobros por las ventas se realicen entre lo mas rápido posible.

Estos presupuestos pueden unirse porque la UBPC no crea producción terminada y la venta se produce desde la producción en proceso.

ANEXO A				
UBPC "La Aguadita"				
Presupuesto de Producción y Ventas				
Para el año que termina el 31 de Diciembre de 2012				
Producto	U.M.	Cantidad	Precio	Importe
Leche Industria	litro			
Leche Población	litro			
Leche Trabajadores	litro			
Total Leche	litro			
Carne	kg.			
Total				

2.4.3. Presupuesto de Materias Primas y Materiales

A continuación, Los responsable de cada unidad organizativa de la UBPC deben determinar sus necesidades y el momento de todo tipo de materia primas o material y hacerlo llegar a través de la línea de mando al responsable de realizar las compras para que este prepare el presupuesto de compras y el momento en que debe realizar las mismas, coordinando con el económico para definir el momento de los pagos.

UBPC "La Aguadita"			
Presupuesto de Materias Primas y Materiales			
Para el año que termina el 31 de Diciembre de 2012			
		Anual	Mensual
Alimento para el ganado			
Medicamentos para el ganado			
Combustibles			
Plaguicidas			
Otros Materiales			

2.4.4 Presupuesto de Compras

Este plan financiero incluye todas las compras de recursos materiales que debe efectuar la UBPC La Aguadita para satisfacer los requerimientos de la producción pecuaria y demás necesidades de la organización, así como mantener cierta reserva para cualquier contingencia que pudiera surgir. Abarca la compra total del año de alimentos, medicamentos, materiales, combustible y energía que se necesitaran en las unidades de leche y esto se multiplica por el precio promedio y da como resultado el importe total en pesos de cada material, este lo confecciona el jefe de producción y el económico

ANEXO C			
UBPC "La Aguadita"			
Presupuesto de Compras			
Para el año que termina el 31 de Diciembre de 2012			
		Anual	Mensual
Alimento para el ganado			
Medicamentos para el ganado			
Combustibles			
Piezas de Repuesto			
Otros Materiales			

2.4.5. Presupuesto de Gastos de Fuerza de Trabajo

El presupuesto de gastos de la fuerza de trabajo lo confecciona el jefe de recursos humanos, jefe de producción y el económico de la UBPC, a partir de la plantilla aprobada y teniendo en cuenta el sistema de estímulos que exista en la organización

También de establecer coordinación con el económico para los posibles desembolsos de efectivo, primero enumera los trabajadores, teniendo en cuenta los gastos de salario básico en base a la plantilla se halla las vacaciones multiplicando el salario por el 9.09% y esto da como resultado el salario complementario, además también se hallan los pagos por seguridad social que se calculan multiplicando el salario complementario por el 12.5% que será el aporte a la seguridad social

ANEXO D						
Unidad Básica de Producción La Aguadita						
Presupuesto de Gastos de Fuerza de Trabajo						
Para el año que termina el 31 de Diciembre de 2012						
Centro de Costos	Salario	Estimulación	Total Salario	9,09%	Seg. Social	Total
01 Leche						
Mensual						
Anual						
02 Carne						
Mensual						
Anual						
10 Direc. Prod.						
Mensual						
Anual						
20 Apoyo						
Mensual						
Anual						
40 Otros						
Mensual						
Anual						
30 Direc. UBPC						
Mensual						
Anual						
Total UBPC						
Mensual						
Anual						

2.4.6. Presupuesto de Energía

El presupuesto de los servicios a recibir será una responsabilidad del económico en base a promedios históricos vinculados a los planes de producción.

ANEXO E				
UBPC La Aguadita				
Presupuesto de Energía				
Para el año que termina el 31 de Diciembre de 2012				
	LECHE	CARNE	DIRECCIÓN	TOTAL
Anual				
Mensual				

2.4.7 Presupuesto de Costos de Producción

UBPC La Aguadita Presupuesto de Costo de Producción Para el año que termina el 31 de Diciembre de 2012			ANEXO F
Centros de Costos Elementos del Gasto	705 Producción Animal en Proceso		
	O1 Producción de Leche	02 Producción de Carne	
Materias Primas y Materiales			
Alimentos para el ganado			
Medicamentos para el ganado			
Piezas de Repuesto			
Otros Materiales			
Combustibles			
Energía			
Salarios			
Otros Gastos de la Fuerza de Trabajo			
Depreciación y Amortización			
Otros Gastos Monetarios			
Gastos en Comisión de Servicios			
Servicio recibidos			
Total de Gastos del Período			
Traspaso del c. c. 10			
Traspaso del c. c. 20			
Costos Acumulados			
Mas: Inventario Inicial en Proceso			
Sub - Total			
Menos: Traspasos al comedor			
Costos Disponibles			
Menos: Inventario Final en Proceso			
Costo de Ventas			
Dividido / Ventas			
Costo Unitario			

2.4.8 Presupuesto de Gastos de Administración y Generales

ANEXO G	
UBPC La Aguadita	
Presupuesto de gastos Generales y de Administración	
Para el año que termina el 31 de Diciembre de 2012	
Elementos del Gasto	50 Dirección
Materias Primas y Materiales	
Otros Materiales	1.200,00
Energía	1.200,00
Salarios	221.597,36
Otros Gastos de la F. de Trabajo	27.699,67
Depreciación y Amortización	1.200,00
Otros Gastos Monetarios	
Gastos en Comisión de Servicios	1.500,00
Servicio recibidos	
Total de Gastos del Período	254.397,03

2.4.9 Estado de Resultado Pro Forma

La ficha de costo de la producción de leche hay que hacerla para todos los meses debido a que las condiciones climáticas de cada período provocan variaciones en los rendimientos productivos del ganado vacuno. Este estado representará el resultado final que obtendrá la entidad, ya sea utilidad o pérdida en el período que se presupuesta, además muestra su posición económica. Mostrará un resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución de la entidad durante el período y se elabora tomando como base el saldo de las cuentas nominales. Las ventas se toman del presupuesto y se le disminuyen los costos de ventas y es igual a la utilidad bruta en ventas a esta se le aumentan otros ingresos y se le disminuyen otros gastos y da como resultado la utilidad neta antes de impuestos si es positivo el resultado, si es negativo es una pérdida neta. Este presupuesto lo confecciona el económico

ILUSTRACIÓN I			
Unidad Básica de Producción Cooperativa "La Aguadita" Estado de Resultado Pro Forma Para el año que termina el 31 de Diciembre de 2012			
	Leche	Carne	Total
Ventas	1.556.530,00	93.753,00	1.650.283,00
Menos: Costo de Ventas	831.525,74	94.700,00	736.825,74
Utilidad Bruta en Ventas	725.004,26	-947,00	724.057,26
Menos: Gastos Generales. y de Admón.			254.397,03
Utilidad Neta en Operaciones			469.660,22
Mas: Otros Ingresos		87.628,38	
Menos: Otros Gastos		87.628,38	0,00
Utilidad Neta antes del Impuesto			469.660,22
Menos: Impuesto sobre Utilidades			79.842,24
Utilidad Neta después de Impuesto			389.817,99

2.4.10 Flujo de Caja Proyectado

Este informe debe confeccionarlo el económico de la UBPC de la forma siguiente:

1. En el saldo inicial de efectivo del mes de enero y para todo el año se ubica el saldo final del efectivo del año anterior.
2. En las entradas de efectivo de cada mes se registra el dinero recibido por ventas a contado, cobros de deudas de clientes y otros cobros.
3. Se suma el saldo inicial del mes con las tres entradas de efectivo y se tiene el total de efectivo disponible.
4. En las salidas de efectivo mensuales se registran los desembolsos efectuados por pagos al presupuesto, al organismo superior, a proveedores, a trabajadores por salarios, anticipos y/o vacaciones, otros pagos y en inversiones financieras si la UBPC depositó el dinero sobrante en una cuenta de ahorro para devengar intereses (ingresos financieros).

5. El saldo mínimo deseado es un estimado que la organización hace del efectivo que cree poder necesitar (generalmente superior al necesitado)
6. El total del efectivo necesitado es el que la UBPC realmente necesita, que al compararse con el efectivo deseado produce una diferencia que de ser positiva se puede invertir y si es negativa requiere de un financiamiento externo.
7. Los efectos totales de la financiación son positivos si la entidad solicitó préstamos porque se incrementa el saldo final al sumar el efectivo disponible menos el total de salidas de efectivo más los efectos totales de la financiación

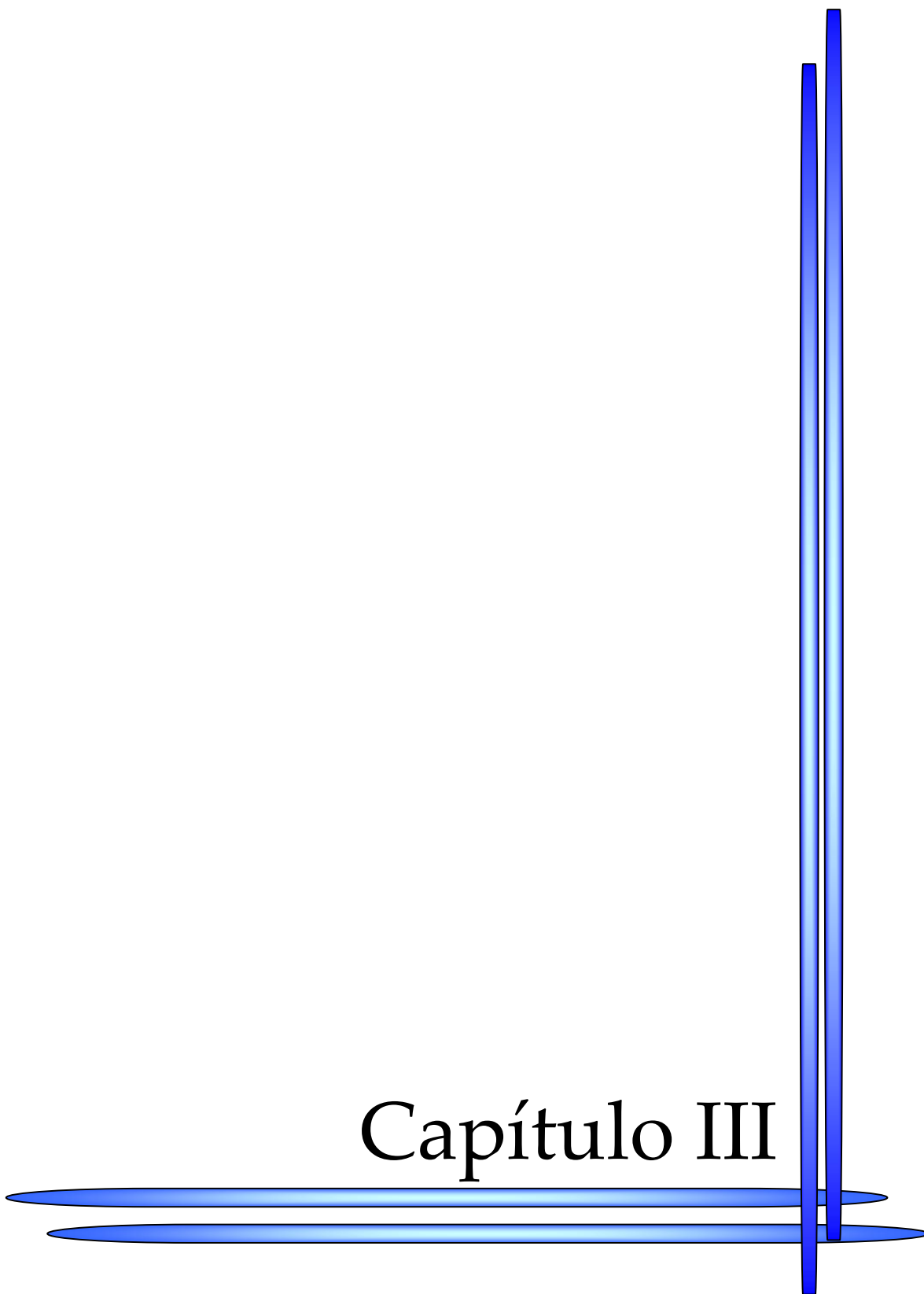
ILUSTRACIÓN II					
UBPC La Aguadita					
Estado de Flujo de Caja Proyectado					
Para el año que termina el 31 de Diciembre de 2012					
	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	Para todo el Año
Saldo Inicial de Efectivo					
Mas: Entradas					
Ventas al Contado					
Cobros a Clientes					
Otros Cobros					
Total Efectivo Disponible					
Menos: Salidas					
Pagos al Presupuesto					
Pagos a Proveedores					
Pago de Energía					
Pago de Salarios y Vacaciones					
Otros Pagos					
Total Salidas de Efectivo					
Saldo mínimo de Efectivo Deseado					
Total de Efectivo Necesitado					
Exceso o (Déficit) de Efectivo					
Financiación:					
Préstamos Recibidos					
Préstamos Reembolsados					
Intereses Pagados					
Efectos Totales de la Financiación					
Saldo Final del Efectivo (a-b+c)					

2.4.11 Estado de Situación Presupuestado

Este estado mostrará la situación financiera presupuestada de la entidad al cierre de un período, muestra la situación económica y la capacidad de pago de la misma, además de los cambios de las activos, pasivos y el patrimonio de un período a otro, se confecciona partiendo de los saldos de las cuentas reales y es considerado como el estado financiero fundamental. Se suman todos los activos y da el total de activo y este debe cuadrar con la suma del pasivo y el patrimonio, cumpliéndose así la igualdad de la Ecuación Básica de la Contabilidad. Este informe lo confecciona el económico

UBPC La Aguadita Estado de Situación Pro forma Para el año que termina el 31 de Diciembre de 2012			
110 - 119	Efectivo en Banco		
135 - 144	Cuentas por Cobrar a Corto Plazo		
189- 203	Inventarios		
701-703	Producción Agrícola en Proceso		
704-/10	Producción Animal en Proceso		
711-714	Producciones en Proceso		
239-253	Activos Fijos Tangibles		
284-298	Gastos Diferidos a Largo Plazo		
405-415	Cuentas por Pagar a Corto Plazo		
460-469	Préstamos Recibidos		
492-501	Reservas Operacionales		
502-521	Efectos, Ctas, y Partidas X Pagar a LP		
522-536	Obligaciones a Largo Plazo		
600-604	Patrimonio		
605-608	Donaciones Recibidas		
625-629	Utilidades Retenidas		

Capítulo III



Capítulo III Aplicación del Procedimiento

Una vez concluidas la fundamentación teórica y la metodológica se procede a la preparación de los diferentes presupuestos para el año 2012 que debe confeccionar la UBPC La Aguadita.

Para confeccionar el presupuesto, se aplicaron los procedimientos relacionados en el capítulo anterior, calculándose primeramente el Presupuesto de Producción y Ventas (anexo A), a fin de conocer cuales serán las ventas de la UBPC para el año 2012 por concepto de leche y carne, así como los precios promedios por concepto de calidad de la producción. Este presupuesto es uno de los más importantes pues de él se desprenden todos los demás. Ver anexo A.

Para la elaboración de este primer presupuesto se tuvo en cuenta los movimientos de los rebaños de hembras y machos para determinar las posibilidades de leche y carne a producir y vender,

A partir de la disponibilidad de ganado se estimaron las producciones de leche y carne y a partir de la masa también se planifican las necesidades de materias primas y materiales, tanto para el alimento y los medicamentos, así como los otros materiales requeridos por las diferentes unidades organizativas que tiene la UBPC. Procediéndose a preparar dicho presupuesto. Ver anexo B.

A partir de las necesidades materiales se elabora el presupuesto de compras y el momento de realizar las mismas, con el objetivo de prever los requerimientos de efectivo para esos pagos y no caer en morosidad y mantener niveles de inventario que garanticen la producción. Ver anexo C.

Seguidamente se prepara el presupuesto de Gastos de Fuerza de Trabajo. Ver anexo D. Este presupuesto contiene a todos los trabajadores de la UBPC, registrándose en las hojas de costos de producción los salarios de los trabajadores directos a la producción, mientras que los gastos generales y de administración se llevaron al presupuesto con ese mismo nombre.

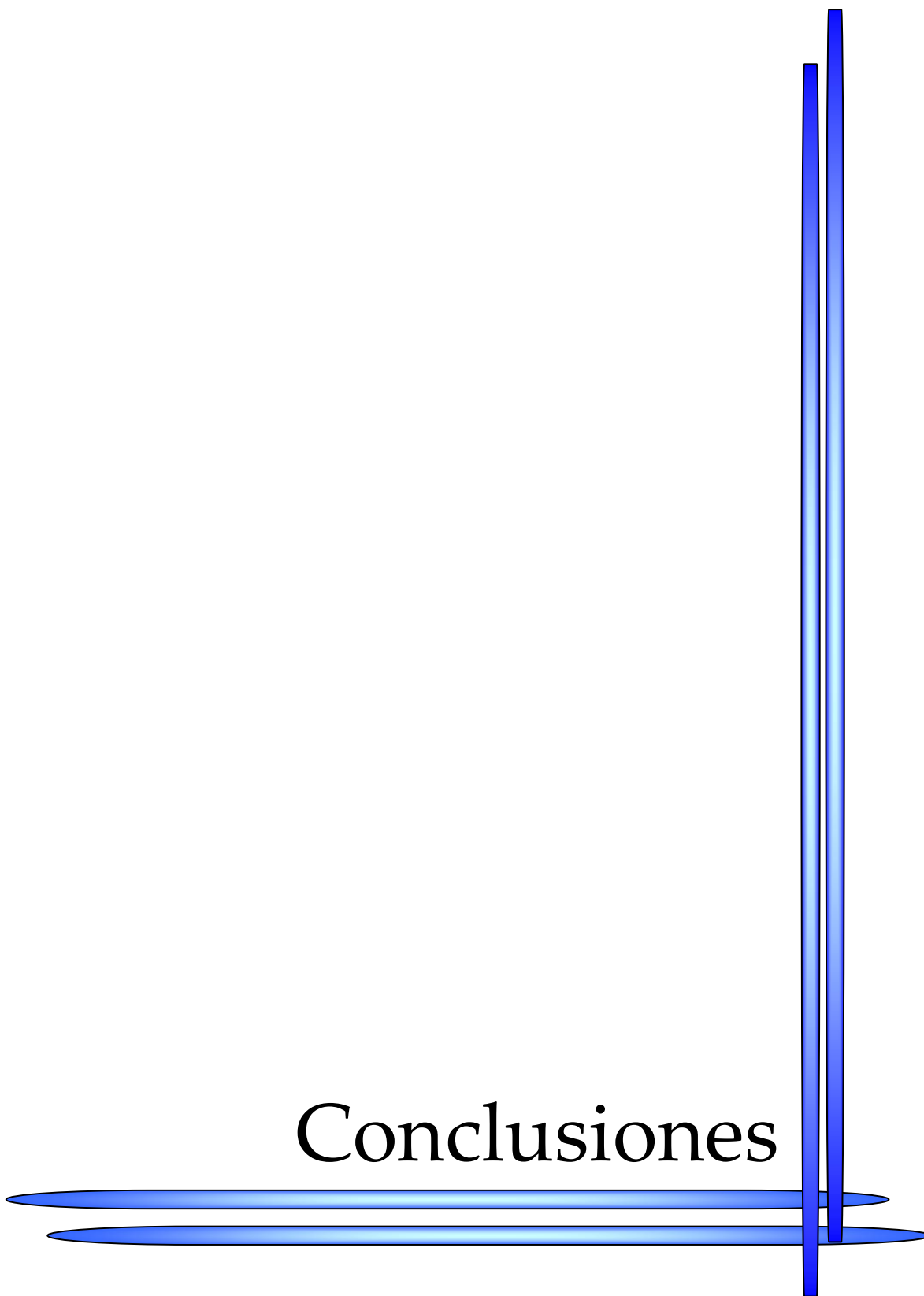
A continuación se elabora el presupuesto de energía. Ver anexo E. Aquí se consideró la energía específica de cada producción (leche y carne) y a la dirección se le cargo la energía del resto de las áreas.

Se continúa con el presupuesto de costos de producción, del cual se dijo inicialmente que había que hacerlo para cada mes, pero se decidió trabajar con costos promedios para la leche y la carne, lo que se puede apreciar en el anexo F.

Correspondió después a preparar el presupuesto de gastos generales y de administración. Ver anexo G y se terminó el presupuesto de operaciones con el Estado de Resultado presupuestado o pro forma, ver Ilustración I.

Para finalizar se preparó el presupuesto financiero con dos ilustraciones: flujo de caja proyectado (ilustración II) y Estado de Situación Pro Forma (ilustración IV).

Conclusiones



CONCLUSIONES

Una vez culminado el trabajo de investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

- Con la aplicación del procedimiento se logró pronosticar anticipadamente el resultado final de las operaciones de la Unidad Básica de Producción Agropecuaria "La Aguadita" para el año 2012. así como su situación financiera.
- El empleo de métodos automatizados de computación para la planeación y el control, permitirá que la información que se obtenga sea rápida, oportuna y veraz para la toma de decisiones.
- El presupuesto global elaborado para la UBPC "La aguadita" reúne todas las condiciones para evaluar y cuantificar en términos monetarios el desempeño de la organización.
- Con el análisis de los resultados se observaron desviaciones, permitiendo el estudio de las causas que las originaron, dando paso al perfeccionamiento de la presupuestación del período económico siguiente.

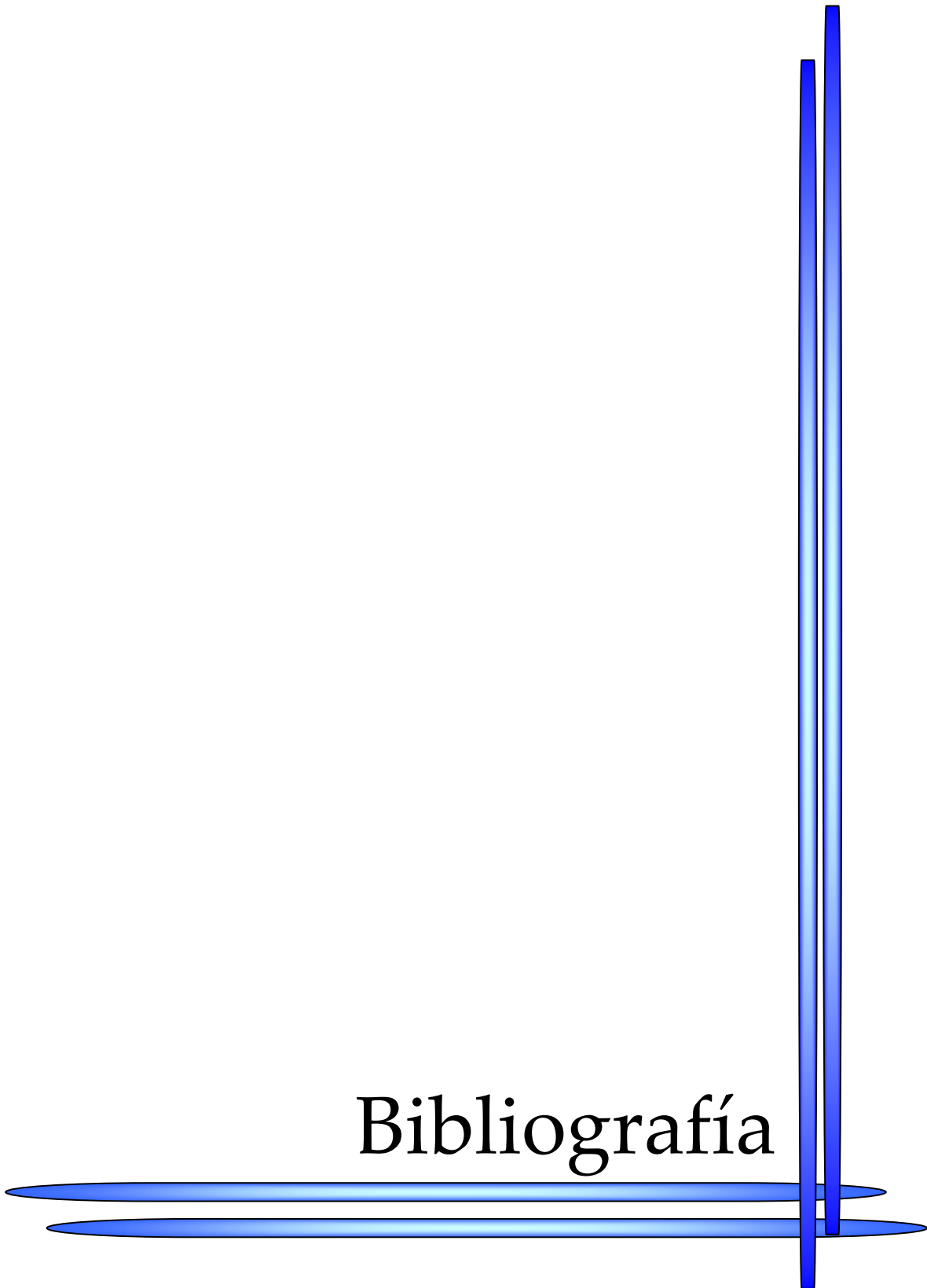
Recomendaciones

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones a las que se han arribado, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Que la UBPC utilice el procedimiento aplicado en este trabajo para comparar el costo planificado de sus producciones con el costo real y tome las decisiones que correspondan.
- Preparar un informe mensual donde se señalen los éxitos y deficiencias detectadas y se discuta con los trabajadores la forma de resolver estas últimas
- Comenzar a elaborar el presupuesto del próximo período económico a partir del segundo semestre del año actual, aplicando el procedimiento descrito en la presente investigación.
- Divulgar el procedimiento entre los trabajadores del área económica y dirigentes de la empresa, con el fin de lograr la participación de todos en próximos presupuestos.
- Entregar el procedimiento a la Dirección Provincial de la Agricultura para su posible generalización en UBPC similares.

Bibliografía

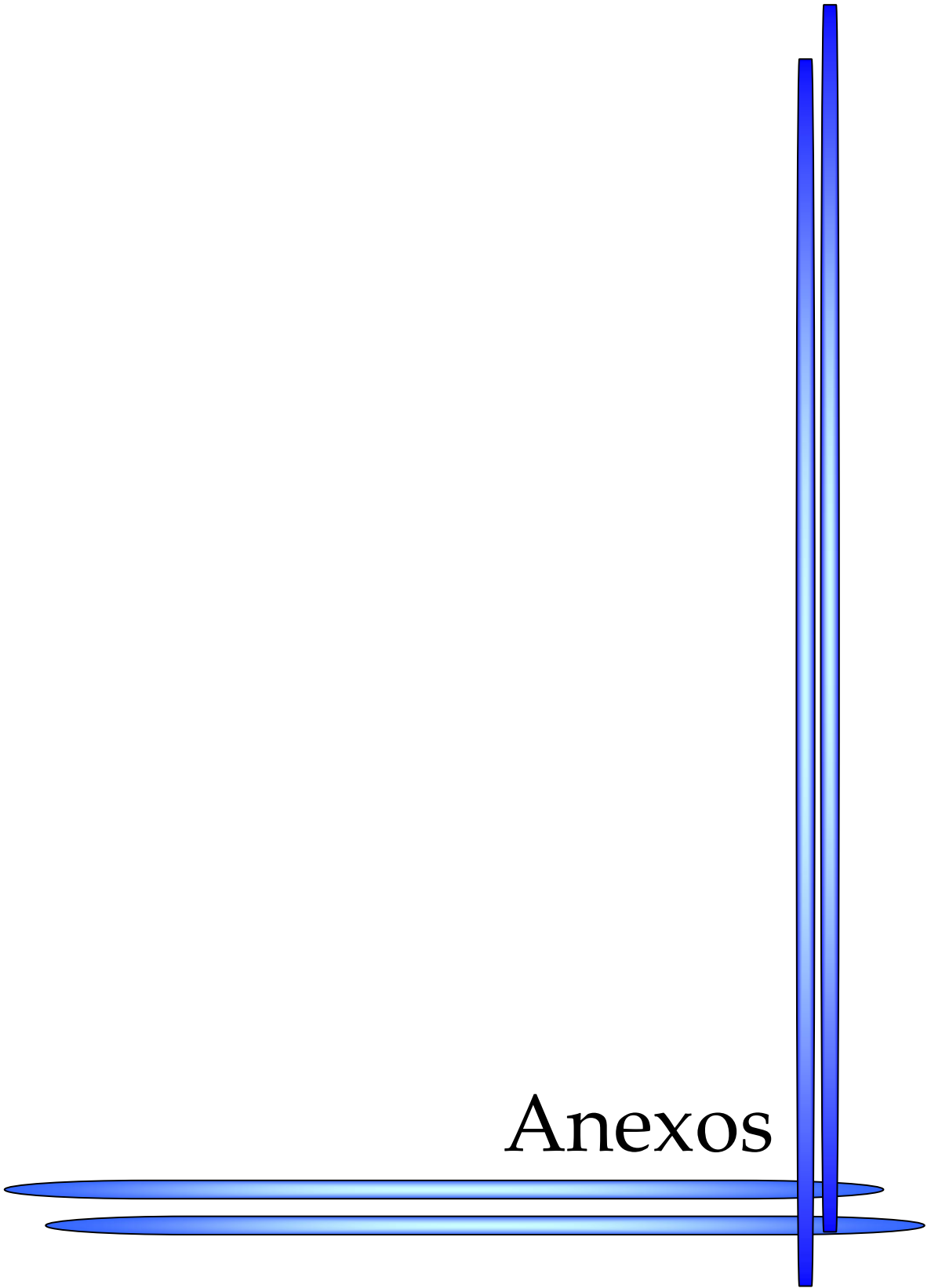


BIBLIOGRAFÍA

- Administración de los costos. (n.d.). . Retrieved from <http://www.ccee.edu.Uyfindex.htm>.
- Aimar Franco, Osvaldo. (1995). Sistema de costos basado en las actividades: Pasado, Presente y Futuro. *Revista Costos y Gestión*, 1(15), 706.
- Armenteros Díaz, Martha. (2010, October 10). Obsoletos los sistemas de costos Tradicionales. *Sistemas de Costos*.
- Backer Jacobsen. (1993). *Contabilidad de costos: Un enfoque administrativo para la toma de decisiones*. México: Mc Gran w-Hill.
- Backer, Morton. (1997). *Contabilidad de costos: Un enfoque administrativo para la toma de decisiones*. México: Alfaomega.
- Bourdin, Joel. (1993). *Control de gestión*. Madrid: Editorial ICE.
- Brimson, James. (1997). *Contabilidad por actividades*. Madrid: Editorial Alfa Omega.
- Contabilidad de Costos. (2010). . Retrieved from <http://supercontable.Com/>.
- Contabilidad de costos. (n.d.). . Retrieved from <http://www.gestiopolis.Com/recursos3/docs/fin/macospoz.htm>.
- Contabilidad los costos. (n.d.). . Retrieved from <http://www.Gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/macospoz.htm>.
- Control de gestión: información para la gestión de los costos ABC. (2010). . Retrieved from <http://www.kyoncorp.Com/pages.es/p/o/cta/mcgo>.
- Fundamentos de Administración Financiera*. (1987). . México: Pretence Hall.
- Grillespie, Celie. (1958). *Introducción a la Contabilidad de Costos*. La Habana: . Editorial Instituto Cubano del libro.
- Homgren T.Charles. (1983). *Contabilidad administrativa*. Cali: Editorial Printice.
- Mallo, Carlos. (1998). *Contabilidad de costos y de gestión*. Madrid: Pirámide.
- Manual de costos. (2010, Diciembre). . Retrieved from <http://www.Mailxmail.Concurso/empresa/formacióngerencialde laadministracióncapitulo9.htm>.
- Meigs Robert, F. (1992). *Contabilidad. La Base para las Decisiones Gerenciales*. México: Editorial MC Graw-Hill.

- Mieres, José. (1984). *Contabilidad principios y fundamentos*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Ministerio de Finanzas y Precios. (1993). Normas generales de Contabilidad para la actividad empresarial.
- Perdersen, H. w. (1958). *Los costos y la política de Precios*. Madrid: Aguilar.
- Polemi, Ralph S. (1994). *Contabilidad de costos: Conceptos y aplicaciones de la toma de decisiones gerenciales*.
- Bogota: Mc Graw-Hispanoamérica. Romero Brito, Mildelys. (2008). *Procedimientos para la determinación del costo de las producciones agropecuarias de la unidad básica de producción cooperativa " Las Cajas", de Aguada de Pasajeros*. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Schneider, E. (1965). *Contabilidad industrial*. Madrid: Aguilar.

Anexos



Anexos

Tabla 1							
Modelo CP-1							
MOVIMIENTO DE LA MASA PRODUCCIÓN DE LECHE							
Mes de _____ de _____							
CATEGORIA	Valor unitario	Saldo Inicial en Proceso					
		Cantidad	Importe				
Terneras							
Añojas							
Novillas							
Vacas							
Total							
CATEGORIA	B A J A S				Importe de las muertes	Importes del Hurto y Sacrificio	Importe traspaso a carne
	Cambio de Categoría	Muertes	Hurto y Sacrificio	Traspaso a Carne			
Terneras							
Añojas							
Novillas							
Vacas							
Total							
CATEGORIA	A L T A S			Saldo Final en Proceso			
	Naci- mientos	Compras o Traspasos	Cambio de Categoría	Cantidad	Importe		
Terneras							
Añojas							
Novillas							
Vacas							
Total							

Tabla 2							
MOVIMIENTO DE LA MASA PRODUCCIÓN DE CARNE							
Mes de				de			
	Valor unitario	Saldo Inicial en Proceso					
		Cantidad	Importe				
Terneros							
Añojos							
Toretas							
Toros Ceba							
Bueyes							
Terneras							
Añojas							
Novillas							
Vacas							
Total							
CATEGORIA	B A J A S						
	Cambio de Categoría	Muertes	Hurto y Sacrificio	Ventas	Importe de las Muertes	Importes del Hurto y Sacrificio	Importe de las Ventas
Terneros							
Añojos							
Toretas							
Toros Ceba							
Bueyes							
Terneras							
Añojas							
Novillas							
Vacas							
Total							
CATEGORIA	A L T A S			Saldo final en Proceso			
	Naci- mientos	Compras o Traspasos	Cambio de Categoría	Cantidad	Importe		
Terneros							
Añojos							
Toretas							
Toros Ceba							
Bueyes							
Terneras							
Añojas							
Novillas							
Vacas							
Total							

Tabla 3

Modelo CP - 3

COSTO PLANIFICADO DE PRODUCCION MENSUAL DE LECHE Y CARNE

Mes _____

Año _____

Centros de Costos Elementos del Gasto	705 Producción Animal en Proceso		730 Gastos Indirectos de Producción		Total Costos de Producción
	01 Producción de Leche	02 Producción de Carne	10 Dirección Producción	20 Apoyo a la Producción	
Materias Primas y Materiales					
Alimentos para el ganado					
Medicamentos para el ganado					
Piezas de Repuesto					
Otros Materiales					
Combustibles					
Energía					
Salarios					
Otros Gastos de la F. de Trabajo					
Depreciación y Amortización					
Otros Gastos Monetarios					
Gastos en Comisión de Servicios					
Servicio recibidos					
Total de Gastos del Período					
Traspaso del c. c. 10					
Traspaso del c. c. 20					
Costos Acumulados					
Mas: Inventario Inicial en Proceso					
Menos: Traspasos al comedor					
Costos Disponibles					
Menos: Inventario Final en Proceso					
Costo de Ventas					
Dividido / Ventas					
Costo Unitario					
Número de trabajadores					

ANEXO A				
UBPC "La Aguadita"				
Presupuesto de Producción y Ventas				
Para el año que termina el 31 de Diciembre de 2012				
Producto	U.M.	Cantidad	Precio	Importe
Leche Industria	litro	440900	2,50	1.102.250,00
Leche Población	litro	178900	2,40	429.360,00
Leche Trabajadores	litro	62300	0,40	24.920,00
Total Leche	litro	682100		1.556.530,00
Carne	kg.	94700	7.60	719 720,00
Total				2 276 250,00

ANEXO B			
UBPC "La Aguadita"			
Presupuesto de Materias Primas y Materiales			
Para el año que termina el 31 de Diciembre de 2012			
		Anual	Mensual
Alimento para el ganado		127.480,34	10.623,36
Medicamentos para el ganado		49.372,05	4.114,34
Combustibles		5.590,00	465,83
Plaguicidas		3.422,40	285,20
Otros Materiales		6.178,17	514,85
		192.042,96	16.003,58

ANEXO C			
UBPC "La Aguadita"			
Presupuesto de Compras			
Para el año que termina el 31 de Diciembre de 2012			
		Anual	Mensual
Alimento para el ganado		133.854,36	11.154,53
Medicamentos para el ganado		51.840,65	4.320,05
Combustibles		5.869,50	489,13
Piezas de Repuesto		3.593,52	299,46
Otros Materiales		6.487,08	540,59
		201.645,11	16.803,76

ANEXO D

Unidad Básica de Producción La Aguadita

Presupuesto de Gastos de Fuerza de Trabajo

Para el año que termina el 31 de Diciembre de 2012

Centro de Costos	Salario	Estimulación	Total Salario	9,09%	Seg. Social	Total
01 Leche						
Mensual	50.791,78	4.617,43	55.409,21	5.037,20	7.555,80	68.002,22
Anual	609.501,36	55.409,21	664.910,57	60.446,42	90.669,62	816.026,61
02 Carne						
Mensual	11.899,57	1.081,78	12.981,35	1.180,12	1.770,18	15.931,66
Anual	142.794,84	12.981,35	155.776,19	14.161,47	21.242,21	191.179,87
10 Direc. Prod.						
Mensual	3.879,24	352,66	4.231,89	384,72	577,08	5.193,69
Anual	46.550,84	4.231,89	50.782,73	4.616,61	6.924,92	62.324,26
20 Apoyo						
Mensual	12.078,45	1.098,04	13.176,49	1.197,86	1.796,79	16.171,15
Anual	144.941,40	13.176,49	158.117,89	14.374,35	21.561,53	194.053,78
40 Otros						
Mensual	77.657,30	7.059,75	84.717,05	7.701,55	11.552,33	103.970,93
Anual	931.887,60	84.717,05	1.016.604,65	92.418,60	138.627,91	1.247.651,17
30 Direc. UBPC						
Mensual	15.516,95	1.410,63	16.927,58	1.538,87	2.308,31	20.774,75
Anual	186.203,34	16.927,58	203.130,92	18.466,45	27.699,67	249.297,03
Total UBPC						
Mensual	171.823,28	15.620,30	187.443,58	17.040,33	25.560,49	230.044,39
Anual	2.061.879,38	187.443,58	2.249.322,95	204.483,90	306.725,86	2.760.532,72

ANEXO E

UBPC La Aguadita
Presupuesto de Energía

Para el año que termina el 31 de Diciembre de 2012

	LECHE	CARNE	DIRECCIÓN	TOTAL
Anual	16.716,24	7.538.42	1.200,00	8.124,00
Mensual	386,00	191,00	100,00	677,00

ANEXO F

UBPC La Aguadita
Presupuesto de Costo de Producción
Para el año que termina el 31 de Diciembre de 2012

Centros de Costos Elementos del Gasto	705 Producción Animal en Proceso	
	O1 Producción de Leche	O2 Producción de Carne
Materias Primas y Materiales		
Alimentos para el ganado	42.484,36	68.603,68
Medicamentos para el ganado	7.859,36	37.365,37
Piezas de Repuesto	456,32	912,64
Otros Materiales	69.230,85	33.660,08
Combustibles	918,40	0,00
Energía	16.716,24	7.538,42
Salarios	664.910,57	155.776,19
Otros Gastos de la Fuerza de Trabajo	83.113,82	19.316,25
Depreciación y Amortización	5.182,84	3.635,68
Otros Gastos Monetarios	9.005,17	0,00
Gastos en Comisión de Servicios	8.112,83	9.054,49
Servicio recibidos	3.188,20	7.277,45
Total de Gastos del Período	911.178,96	343.140,25
Traspaso del c. c. 10	230.640,71	86.856,83
Traspaso del c. c. 20	54.416,51	20.492,68
Costos Acumulados	1.303.585,69	343.140,25
Mas: Inventario Inicial en Proceso	1.551.735,48	592.487,26
Sub - Total	2.855.321,17	935.627,50
Menos: Traspasos al comedor	158.163,62	
Costos Disponibles	2.697.157,56	935.627,50
Menos: Inventario Final en Proceso	1.865.631,81	674.125,63
Costo de Ventas	831.525,74	261.501,87
Dividido / Ventas	682100	94700
Costo Unitario	1,219067	2,761371

ANEXO G

UBPC La Aguadita

Presupuesto de gastos Generales y de Administración

Para el año que termina el 31 de Diciembre de 2012

Elementos del Gasto	50 Dirección
Materias Primas y Materiales	
Otros Materiales	1.200,00
Energía	1.200,00
Salarios	221.597,36
Otros Gastos de la F. de Trabajo	27.699,67
Depreciación y Amortización	1.200,00
Otros Gastos Monetarios	
Gastos en Comisión de Servicios	1.500,00
Servicio recibidos	
Total de Gastos del Período	254.397,03

ILUSTRACIÓN I			
Unidad Básica de Producción Cooperativa "La Aguadita"			
Estado de Resultado Pro Forma			
Para el año que termina el 31 de Diciembre de 2012			
	Leche	Carne	Total
Ventas	1.556.530,00	719.720,00	2.276.250,00
Menos: Costo de Ventas	831.525,74	261.501,87	1.093.027,61
Utilidad Bruta en Ventas	725.004,26	458.218,13	1.183.222,39
Menos: Gastos Grales. y de Admón.			254.397,03
Utilidad Neta en Operaciones			928.825,36
Mas: Otros Ingresos			
Menos: Otros Gastos			0,00
Utilidad Neta antes del Impuesto			928.825,36
Menos: Impuesto sobre Utilidades			157.900,31
Utilidad Neta del Período			770.925,05

Los otros ingresos y otros gastos no se registraron porque se considera que ambos son iguales.

ILUSTRACIÓN II

UBPC La Aguadita
Estado de Flujo de Caja Proyectado
Para el año que termina el 31 de Diciembre de 2012

	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	Para todo el Año
Saldo Inicial de Efectivo	24.570,84	54.132,08	35.982,05	39.594,89	24.570,84
Mas: Entradas					
Ventas al Contado					
Cobros a Clientes	498.880,24	400.000,00	500.000,00	450.000,00	1.848.880,24
Otros Cobros					
Total Efectivo Disponible	523.451,08	454.132,08	535.982,05	489.594,89	1.873.451,08
Menos: Salidas					
Pagos al Presupuesto					
Pagos a Proveedores	71.168,97	70.000,00	70.000,00	70.000,00	281.168,97
Pago de Energía					
Pago de Salarios y Vacaciones	398.150,03	398.150,03	374.887,16	374.887,16	1.546.074,38
Otros Pagos					
Inversiones Financieras					
Total Salidas de Efectivo	469.319,00	468.150,03	444.887,16	444.887,16	1.827.243,35
Saldo mínimo de Efectivo Deseado					
Total de Efectivo Necesitado					
Exceso o (Déficit) de Efectivo					
Financiación:					
Préstamos Recibidos		50.000,00			50.000,00
Préstamos Reembolsados			-50.000,00		-50.000,00
Intereses Pagados			-1.500,00		-1.500,00
Efectos Totales de la Financiación		50.000,00	-51.500,00		-1.500,00
Saldo Final del Efectivo (a-b+c)	54.132,08	35.982,05	39.594,89	44.707,73	44.707,73

ILUSTRACIÓN IV

UBPC La Aguadita
Estado de Situación Pro forma
Para el año que termina el 31 de Diciembre de 2012

110 - 119	Efectivo en Banco	44.707,73	
135 - 144	Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	148.072,00	
189- 203	Inventarios	55.823,00	
701-703	Producción Agrícola en Proceso	31.372,00	
704-/10	Producción Animal en Proceso	1.724.979,00	
711-714	Producciones en Proceso	714.401,00	
239-253	Activos Fijos Tangibles	617.359,00	
284-298	Gastos Diferidos a Largo Plazo	1.340.011,37	
405-415	Cuentas por Pagar a Corto Plazo		19.643,00
460-469	Préstamos Recibidos		773.974,00
492-501	Reservas Operacionales		58.081,00
502-521	Efectos, Ctas, y Partidas X Pagar a LP		639.003,00
522-536	Obligaciones a Largo Plazo		729.124,00
600-604	Patrimonio		1.431.065,10
605-608	Donaciones Recibidas		350.853,00
625-629	Utilidades Retenidas		674.982,00
		4.676.725,10	4.676.725,10