SEDE UNIVERSITARIA CRUCES

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES

TRABAJO DE DIPLOMA

TITULO:

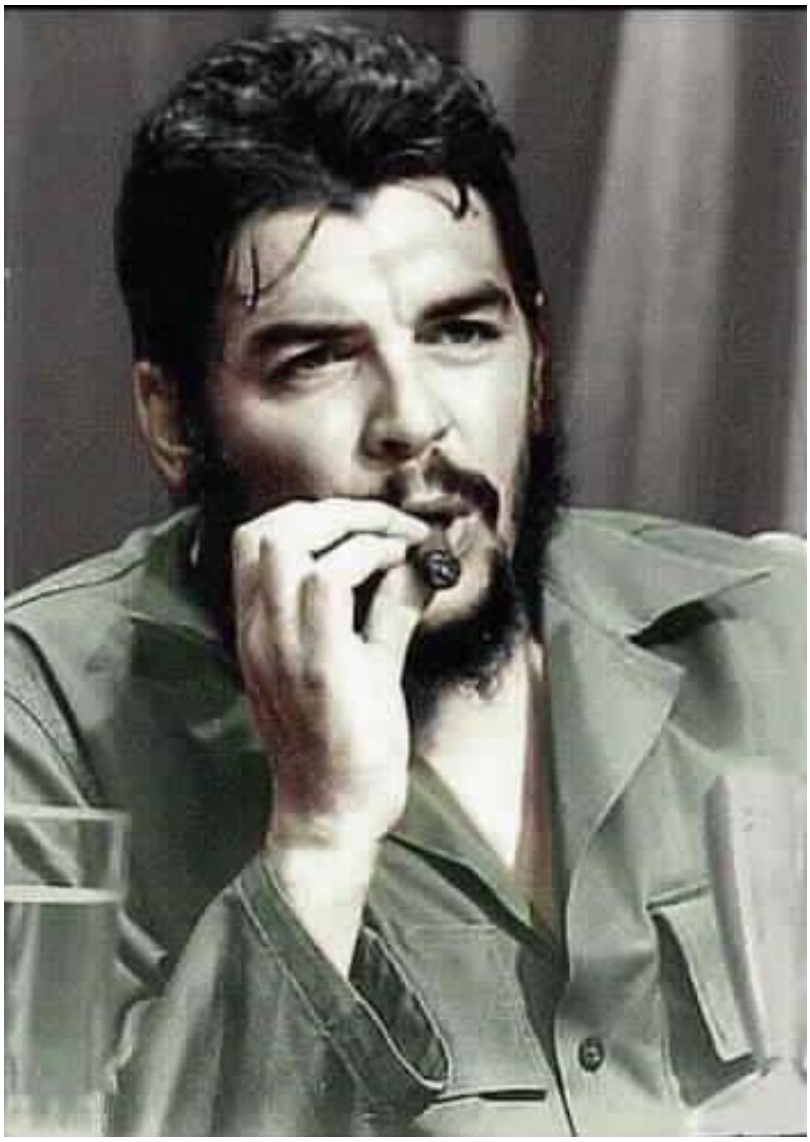
ELABORACION DE UN PRESUPUESTO MAESTRO EN LA UNIDAD BAR – CAFETERIA ¨BRISAS DEL PRADO¨ DEL MUNICIPIO DE CRUCES.

AUTOR: **MAIRELYS GUIROLA LEON**

TUTOR: Lic. ROBERTO A. TUYA GARCIA

Cienfuegos 2012

Pensamiento



… demuestra con hechos prácticos y convence con resultados concretos, siempre utilizando para ello tu inteligencia y voluntad…

Ernesto Ché Guevara

Dedicatoria

A mis padres y mi hijo que han sido mi fuente de inspiración y mi motor impulsor,

A todos los que siempre estuvieron conmigo dándome apoyo y brindándome ayuda en todo momento.

Agradecimientos

A mi tutor Roberto Tuya por todo el apoyo, dedicación y paciencia que tuvo conmigo,

A mis padres y familiares por estar siempre presente en los momentos más difíciles de mi vida,

A mis compañeras de trabajo por toda la ayuda incondicional y tiempo que siempre me han dado,

A los trabajadores de la unidad Brisas del Prado que me han brindado su apoyo,

A todas mis amistades, en especial a Maye y Yoel que de una forma u otra hicieron posible la realización de este trabajo,

A todos muchas gracias.

Índice

Índice

		Pág.
	RESUMEN	
	SUMARY	
	INTRODUCCIÓN	1
	CAPÍTULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	
1.1	¿QUÉ ES UN PRESUPUESTO?	7
1.2	ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO	11
1.3	EL SISTEMA PRESUPUESTAL	14
1.4	LOS PLANES OPERACIONALES	18
1.5	EL PRESUPUESTO EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL Y SU SEGUIMIENTO	19
1.6	RELACIÓN ENTRE LOS PRESUPUESTOS Y LA CONTABILIDAD COMO CIENCIA	21
1.7	IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD COMO CIENCIA	25
1.8	PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS	26
1.9	SURGIMIENTO Y EVOLUCIÓN DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS	28
1.10	ELEMENTOS DEL COSTO	29
1.11	CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS	30
	CAPITULO II: FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA	
2.1	CARACTERIZACIÓN DE LA UNIDAD ¨BRISAS DEL PRADO¨.	33
2.2	VALORACIÓN SOBRE LAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE DESARROLLA LA UNIDAD BRISAS DEL PRADO	35
2.3	ESTRATEGIA PARA LA UNIDAD BRISAS DEL PRADO	38

2.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRESUPUESTOS 39

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE SERVICIOS A LA POBLACIÓN 41

2.6 FUNDAMENTACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS 43

2.6.1 PRESUPUESTO DE VENTAS 45

2.6.2 PRESUPUESTO DE COMPRAS 46

2.6.3 PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS 47

2.6.4 PRESUPUESTO DE GASTOS DE FUERZA DE TRABAJO 48

2.6.5 PRESUPUESTO DE GASTOS POR SERVICIOS 49

2.6.6 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN 50

2.6.7 ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS PRESUPUESTADOS 51

2.6.8 FLUJO DE CAJA PROYECTADO 53

2.7 LÍNEA DE MANDO DE LA UNIDAD BRISAS DEL PRADO 55

CAPITULO III APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

3.1 INTRODUCCIÓN 61

3.2 VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO EN LA UNIDAD BRISAS DEL PRADO 62

3.3 ELABORACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS 63

3.3.1 PRESUPUESTO DE VENTAS 63

3.3.2 PRESUPUESTO DE COMPRAS 64

3.3.3 PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS 65

3.3.4 PRESUPUESTO DE GASTOS DE FUERZA DE TRABAJO 66

3.3.5 PRESUPUESTO DE SERVICIOS A RECIBIR 67

3.3.6 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION 67

3.3.7 DE INGRESOS Y GASTOS PRESUPUESTADOS 68

3.3.8 FLUJO DE CAJA PROYECTADO 69

3.3.9 PROCEDIMIENTO DE CONTROL 71

CONCLUSIONES 74

RECOMENDACIONES 76

BIBLIOGRAFÍAS 78

ANEXOS 81

Resumen

RESUMEN

El presente trabajo titulado “Elaboración de un Presupuesto Maestro en la unidad Bar – Cafetería Brisas del Prado en el municipio de Cruces, perteneciente a la Empresa de Comercio y Gastronomía de dicho municipio, tiene como objetivo general aplicar un procedimiento para elaborar un Presupuesto Maestro que permita obtener en detalle la expresión cuantitativa del objetivo de la unidad, para así fomentar el equilibrio de las actividades financieras y respondan fielmente a sus características. Para esta investigación se utilizaron los métodos Teóricos, Empíricos, Estadísticos Matemáticos, donde se utilizó el criterio de especialistas para validar la propuesta. Para el desarrollo de este trabajo primeramente se hizo una amplia revisión bibliográfica sobre la temática y se fundamentó teóricamente la necesidad de un presupuesto. El mismo está conformado en tres capítulos: en el primero se hace referencia a los elementos teóricos a considerar para establecer de manera idónea el marco conceptual de este trabajo, en el segundo se explica el procedimiento utilizado para la elaboración del presupuesto maestro de la unidad, destacando los distintos presupuestos que se deben confeccionar de acuerdo a sus características y en el tercer capitulo se muestran los resultados de la aplicación del procedimiento para la unidad al elaborar independientemente el presupuesto. El desarrollo del trabajo ha permitido alcanzar resultados positivos con su validación y resaltar la importancia del presupuesto y su clasificación mostrándolo como un elemento de planificación y control expresado en términos económicos financieros.

SUMMARY

Present entitled work “Making a Budget Master in the unit Bar – Cafeteria ¨Brisas del Prado¨ at the municipality of Cruces, that belong to the Empresa de Comercio y Gastronomía of the aforementioned municipality, the general aims at applying a procedure to elaborate a Budget Master that it permit getting the quantitative expression from the objective of the unit in detail, stop thus fomenting the equilibrium of financial activities and answer faithfully to his characteristics. For this investigation they utilized the Theoretic methods, Empiric, Statistical Mathematicians, where specialist’s opinion to validate the proposal was utilized. For the development of this work firstly an ample revision on the subject matter became thematic and the need of a budget had a foundation theoretically. The same he is in three chapters conformedly: In the first the person giving a reference moves to the theoretic elements to consider establish of suitable manner the conceptual frame of this work in the second one, he understands the procedure utilized for the elaboration of the master budget of the unit, highlighting the distinct budgets that must be manufactured according to his characteristics and in the third chapter they show the results of the application of the procedure for the unit when elaborating independently the budget. The development of work has permitted attaining positive results with its validation and highlighting the importance of the budget and his classification showing it like an element of planning and control expressed in terms cheap to run financial.

Introducción

INTRODUCCION

En Cuba desde hace varios años se vienen perfeccionando los métodos y estilos en la Planificación, evolucionando básicamente de una planificación balancista a una Financiera la cual destaca el carácter integrador de toda actividad de la empresa y que es internacionalmente conocida como Planificación Presupuestaria, que ha condicionado la aparición del Plan de negocio de las entidades, todo ello adecuándolo a nuestra realidad y nuestra economía socialista.

El presupuesto es sometido a discusión y aprobado por la Asamblea Nacional del Poder Popular anualmente, y rige desde el 1ro de enero al 31 de diciembre de cada año, realizándose este mismo proceso en cada una de las provincias en sus Asambleas Provinciales y, a su vez, en los municipios, donde igualmente funcionan las Asambleas Municipales correspondientes.

El sector presupuestado en nuestro país tiene ante sí el reto de elevar a niveles superiores el control sobre los recursos presupuestarios. Lo más importante, no es crecer cada año en los niveles de gastos, sino garantizar que con los recursos disponibles se brinde un servicio eficiente y de alta calidad, consciente de las reservas existentes en estos sectores. Para ello deberán aplicarse medidas que garanticen eliminar el despilfarro y elevar el control.

Para lograr eficiencia en el empleo de sistemas y mecanismos de planificación, es condición indispensable el control del uso de los recursos con un mayor grado de economía, evaluar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de estos aspectos y ganar en 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.

El presupuesto suministra el vehículo mediante el cual las políticas, los objetivos y normas establecidas se pueden alcanzar. Es además la base para múltiples funciones tales como el control, la evaluación del desempeño, las actividades de coordinación y la implementación del plan.

Las Unidades presupuestadas son entidades jurídicas creadas por el Estado con el objetivo de controlar y utilizar con la mayor racionalidad los recursos puestos a su disposición por el Presupuesto del Estado, sin afectar la calidad de las actividades sociales para cuya ejecución fueron creadas.

Tienen como característica fundamental la realización de actividades sociales sin fines lucrativos. Por tanto, se vinculan con el presupuesto de manera diferenciada: aportando todos sus ingresos y recibiendo de éste los recursos para financiar sus gastos hasta el monto aprobado.

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.

La presupuestación implica la necesidad de una etapa previa de previsión y planificación, en el sentido de decidir por adelantado lo que ha de hacerse, lo que equivale a proyectar un curso de actuación como consecuencia de reconocer la necesidad del desarrollo anticipado de la gestión de la Empresa, tanto en el aspecto económico operativo real como en el financiero.

De esta forma la acción o gestión empresarial puede quedar encuadrada entre el Presupuesto, la Decisión y el Control, ya que la aceptación de las pautas de conductas previamente establecidas constituye la única norma para evaluar, premiar o rectificar la ejecución realizada.

En la mayoría de las organizaciones empresariales y presupuestadas cubanas se está implementando el proceso de planeación estratégica, pero sucede que en ocasiones se trazan estrategias que no están acorde con los recursos disponibles (humanos, económicos y financieros), ni con los posibles a obtener en el futuro mediato e inmediato, situación que le imprime al proceso un carácter voluntarista y este provoque efectos indeseables tales como: incumplimiento de la mayoría de los objetivos previstos; los miembros de la organización implicados en los objetivos sienten gran presión de trabajo y terminen priorizando sus objetivos individuales; etc.

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.

Un aspecto generalizado en las empresas cubanas actuales es la falta de un procedimiento presupuestario que permita determinar los recursos financieros necesarios para lograr los objetivos de la organización. Si la empresa cuenta con una dirección eficiente, con un personal debidamente preparado para desarrollar las tareas asignadas es imprescindible garantizar una planificación y una organización adecuada.

La elaboración de un presupuesto resulta clave para la administración financiera en la Empresa de Comercio y Gastronomía del municipio de Cruces y en específico en la unidad Brisas del Prado. Esta herramienta ayudará a planificar, desarrollar y usar presupuestos de manera efectiva en la organización. Si se tiene un firme entendimiento de principios sobre elaboración de presupuestos, entonces se estará bien situado para una firme administración financiera. Si se utiliza esta herramienta junto con otras, se aumentará la capacidad de la unidad a la hora de dirigir su efectividad financiera. Asimismo, incrementará su capacidad de supervivencia a lo largo del proceso de previsión y planificación.

Antes de desarrollar un presupuesto se deben tener en cuenta principios básicos, cuando se está desarrollando un presupuesto **no se** debe improvisar a medida que se realiza. Al igual que en todo buen ejercicio de administración de una organización, un buen ejercicio presupuestario implica claridad de propósito, planificación detallada y pensamiento considerable. (J. Shapiro, n.d. pág. 10)

Las proyecciones a largo plazo hacen aparecer la necesidad de ampliar el horizonte presupuestario, la cual aumenta por la importancia de las inversiones anuales. En detalle el presupuesto por programas no es ni más ni menos que una reestructuración de las partidas presupuestarias distribuyéndolas de acuerdo con criterios más próximos a los productos reales que se tratan de obtener. Para otros se trata de un presupuesto más amplio que el habitual de un año, con el uso del análisis de costo-utilidad que establece una relación lógica y susceptible de medida entre entradas aumentando así la racionalidad en el uso de los recursos escasos.

Situación Problémica

Teniendo en cuenta la situación económica por la que atraviesa el país en cuanto a la sustitución de importaciones, la necesidad de elevar la eficiencia y la eficacia de la producción y los servicios a la población, las consecuencias que ha traído consigo el incesante bloqueo imperialista, las limitaciones de recursos existentes, por lo tanto, es necesario que en los momentos actuales en las unidades de la empresa Comercio y Gastronomía de Cruces establezcan un control para la coordinación futura de los recursos financieros con el fin de determinar decisiones con relación a los objetivos establecidos.

Problema de Investigación

A partir de la Situación Problémica de la unidad el problema de investigación es que no se conoce los niveles de ingresos y gastos predeterminados que permite medir el comportamiento y control de los recursos financieros.

Hipótesis

Si se elabora el Presupuesto Maestro en la unidad se puede contar con el pronóstico de los ingresos y gastos para medir el comportamiento y control de los recursos financieros.

Objetivo General:

Aplicar un procedimiento para elaborar un Presupuesto Maestro que permita obtener en detalle la expresión cuantitativa del objetivo de la unidad, para así fomentar el equilibrio de las actividades financieras y respondan fielmente a sus características.

Objetivos Específicos:

1. Valorar el estado de la ciencia sobre el presupuesto, su clasificación y otros elementos vitales.
2. Demostrar la necesidad de la elaboración de un Presupuesto Maestro para la unidad
3. Diseñar y aplicar el procedimiento para elaborar el Presupuesto Maestro en función de la mejora del desempeño de los objetivos de la entidad.

Estructura de la Tesis:

Capítulo I. Fundamentación Teórica. En este capítulo se hace referencia a los elementos teóricos a partir de una búsqueda bibliográfica actualizada para establecer de manera idónea el marco conceptual de este trabajo.

Capítulo II. Fundamentación Metodológica. En este capítulo se explica el procedimiento utilizado para la elaboración del presupuesto maestro de la unidad, destacando los distintos presupuestos que se deben realizar en la unidad: el presupuesto sobre las ventas y el presupuesto sobre los gastos de funcionamiento.

Capítulo III. Aplicación del Procedimiento. En este capítulo se muestran las ventajas resultantes y los resultados de la aplicación del procedimiento para la unidad elaborar independientemente el presupuesto sobre las ventas y el presupuesto sobre los gastos de funcionamiento.

Este trabajo pretende resaltar la importancia del presupuesto y su clasificación mostrándolo como un elemento de planificación y control expresado en términos económicos financieros un plan estratégico capaz de ser un instrumento o herramienta que promueve la integración en las diferentes unidades de la empresa de Comercio y Gastronomía del municipio de Cruces como aporte al conjunto de iniciativas dentro de cada unidad de responsabilidad expresado en términos claramente definidos para este proceso.

Capítulo I

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

En este capítulo se desarrolla una revisión bibliográfica que conlleva a la presentación de un marco teórico referencial donde se abordan aspectos referentes al Presupuesto Maestro, enfatizando en su concepción para las unidades de la Empresa de Comercio y Gastronomía del municipio de Cruces y en los requisitos necesarios para su conformación.

1.1 ¿QUÉ ES UN PRESUPUESTO?

"El presupuesto integral es la expresión del plan maestro financiero y de operación de la administración, esto es, el compendio formalizado de los objetivos de la entidad y de los medios con que cuenta para lograrlo. (Horngren, C, 1991pág. 102)

Los presupuestos son estados de recursos financieros que se reservan para determinadas actividades en un período específico de tiempo. Son ante todo medios de controlar las actividades de una organización y constituyen componentes muy importantes de los programas y proyectos.

El presupuesto es un medio de acción que permite dar forma explícita a decisiones y planes en términos económicos, señala que el presupuesto constituye un plan de acción y sirve como herramienta en la toma de decisiones económicas de las organizaciones no obstante no se tiene en cuenta como llegar a cumplimentarlos."(Mallo Rodríguez, C. C, 1991pág. 12

Toda gestión financiera, por limitada y rudimentaria que sea, habrá hecho cálculos para conocer el valor de sus actividades pasadas tanto como para prever y ordenar sus actividades futuras.

El presupuesto es 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.(Burbano, J. y. (s.f.), n.d. pág. 47

El Presupuesto Maestro es un Presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo. Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentara el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la Empresa.

El Plan y el Presupuesto son instrumentos sagrados para la dirección de la economía nacional y subrayó sobre la necesidad de redoblar la exigencia y hacer que cada cual cumpla con su deber y responda por ello.(Intervención del Presidente del Consejo de Estado y General de Ejercito Raúl Castro Ruz, 2011 pág. 8)

La etapa de planeación incluye como elementos importantes las interrogantes relacionadas a continuación:

¿Qué hacer? El cual hace que se definan los objetivos.

¿Con qué hacerlo? Planteando los recursos.

¿Cómo hacerlo? Cómo debe organizarse el proceso.

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 empequeñecidas por la presión de las políticas de los presentes.

El presupuesto es una herramienta administrativa esencial. Sin un presupuesto, la empresa es como un barco sin timón.

- El presupuesto indica cuánto dinero se necesita para llevar a cabo las actividades.
- El presupuesto obliga a pensar rigurosamente sobre las consecuencias de la planificación de actividades. Hay momentos en los que la realidad del proceso presupuestario obliga a replantear los planes de acción.
- Si se utiliza de manera correcta, el presupuesto indica cuándo se necesitarán ciertas cantidades de dinero para llevar a cabo las actividades.
- El presupuesto permite controlar los ingresos y gastos e identificar cualquier tipo de problemas.
- El presupuesto constituye una buena base para la contabilidad y transparencia financiera. Cuando todos pueden ver cuánto debería haberse gastado y recibido, pueden plantear preguntas bien fundadas sobre discrepancias.
- No puedes recaudar dinero de donantes a menos que se tenga un presupuesto. Los donantes utilizan el presupuesto como base para decidir si lo que solicita es razonable y está bien planificado.(J. Shapiro, n.d. pág.5)

Siendo el presupuesto la expresión cuantitativa de los objetivos de la administración y un medio de control de la misma en la obtención de esos objetivos, todo el proceso hay que verlo como herramientas fundamentales:

- **planeación**: los presupuestos nos permiten planificar actividades, planificar objetivos, recursos, estrategias, cursos a seguir; anticipándose a los hechos y, por tanto, ayudándonos a reducir la incertidumbre y los cambios.

- **coordinación**: los presupuestos sirven como guía para coordinar actividades, permitiéndonos armonizar e integrar todas las secciones o áreas del negocio, tanto entre éstas, como con los objetivos de la empresa.
- **control**: los presupuestos sirven como instrumento de control y evaluación, nos permiten comparar los resultados obtenidos con los presupuestados para que, de ese modo, por ejemplo, saber en qué áreas o actividades existen desviaciones o variaciones (diferencias entre lo obtenido y lo presupuestado).

La coherencia de todas las actividades consiste en el establecimiento de unos objetivos alcanzables y factibles, también coherentes entre sí, que sirvan de guía de todas las decisiones y actuaciones que se lleven a cabo en la empresa, que serán, sin duda, aceptadas por los dirigentes y dirigidos en la medida que la participación en la negociación presupuestaria descienda a los niveles más bajos de la organización, ya que con ello se demuestra la congruencia de las metas de las personas y de la empresa.

En relación con los recursos, se inicia con la asignación de valores monetarios a los programas operativos seleccionados, para lo cual se imputarán las unidades físicas definidas en los programas dentro del plan y se valorarán teniendo en cuenta la tendencia de los costos y precios para el período considerado.
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 y a sus dirigentes en situaciones peligrosas que debieron haberse previsto y evitado.

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

El presupuesto por programas no es ni más ni menos que una reestructuración de las partidas presupuestarias distribuyéndolas de acuerdo con criterios más próximos a los productos reales que se tratan de obtener.

Para otros se trata de un presupuesto más amplio que el habitual de un año, con el uso del análisis de costo-utilidad que establece una relación lógica y susceptible de medida, aumentando así la racionalidad en el uso de los recursos escasos.

"Es un estimado cuidadosamente preparado de las condiciones futuras de los negocios. Ese estimado en una entidad de negocio tiene que incluir los ingresos, los costos probables y los gastos. Teniendo por finalidad auxiliar a la administración y dirección en la coordinación de sus funciones de venta, de producción y administración".(Neuner, J. J, 1977 pág.35)

(Amat Álvarez, E, 2007 pág. 98) afirma, "…la condición necesaria para el correcto funcionamiento de cualquier sistema lo constituye el "Análisis Económico Financiero", ya que el mismo representa un medio infalible para el control de los recursos y para evaluar la situación económica financiera de la entidad como eslabón fundamental de la economía."

"Un presupuesto es un pronóstico en detalle de los resultados de un programa de operaciones reconocido oficialmente basado en la más alta y razonable probabilidad de eficiencia operativa. Es una cuestión de política administrativa, pero un pronóstico no puede considerarse como un presupuesto a no ser que este trate de las correcciones que resulten en la prevención de despilfarros y costos excesivos." (Bartizal, J. R, 1950 pág.123)

El presupuesto debe ser objeto de adaptación constante, que sirva para evaluar la eficiencia del personal de la empresa y por último debe proporcionar pautas sobre posibles deficiencias de la misma, señalando que los objetivos que se persiguen con la presupuestación son:

1. La coordinación del futuro, para que los planes trazados permitan la obtención de la utilidad más alta, de acuerdo con las condiciones que se presentan.
2. La coordinación de todas las actividades para obtener ese plan.
3. Asegurar la liquidez financiera de la empresa.
4. Establecer un control para conocer si los planes son llevados a cabo de acuerdo a lo establecido y determinar la dirección con relación a los objetivos establecidos.
5. Constituir un instrumento de apoyo a la actividad de planificación, contribuyendo a que la misma sea más objetiva.

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 ganar en prontitud y calidad de la información que se brinda para la toma de decisiones gerenciales en correspondencia con el comportamiento del entorno y los escenarios donde se mueve la organización.

1.2 ELABORACION DE UN PRESUPUESTO

La elaboración de un presupuesto es una tarea difícil y responsable. La capacidad de la organización para conseguir lo que había planificado y para sobrevivir económicamente, depende del proceso presupuestario. Quienquiera que elabore el presupuesto debe: Comprender los valores, estrategia y planes de la organización o proyecto; comprender el significado de rentabilidad y costo-eficiente; comprender las implicaciones de generar y recaudar fondos.

La elaboración de un presupuesto resulta clave para la administración financiera. Esta herramienta ayudará a planificar, desarrollar y usar presupuestos de manera efectiva en la organización. Si se tiene un firme entendimiento de principios sobre elaboración de presupuestos, entonces se está bien situado para una firme administración financiera. Si se utiliza esta herramienta junto con otras, aumentará la capacidad de la organización a la hora de dirigir su efectividad financiera. Asimismo, incrementará su capacidad de supervivencia a lo largo del proceso de previsión y planificación.

La elaboración presupuestaria estimula a pensar por adelantado, lo cual es básico para la vida de la empresa, fomenta el equilibrio de las actividades, detecta que alternativas no deben realizarse, descubre a priori posibles desequilibrios, facilita el uso de estándares que simplifican datos, reducen las necesidades de información, simplifica la comunicación de los procesos administrativos, puesto que el control esta basado en sistemas con metodología y procedimientos documentados.

La elaboración de los presupuestos es una parte integral, tanto en la planeación a corto plazo (normalmente de un año o menos) y la planeación a largo plazo. Ambas formas de planeación pueden incluir aspectos estratégicos. Estos aspectos incluyen los recursos de la organización, el comportamiento de los competidores y en especial las demandas actuales y proyectadas del mercado.

Para asegurarse de que es comprendido todo esto, es a menudo una buena idea tener un equipo presupuestario. Esto sólo supone que una persona hiciera un borrador del presupuesto que, a continuación, es comentado y discutido por todo el equipo.

Cuando el personal tiene competencia para tomar plena responsabilidad de la actividad financiera de la organización o proyecto, los siguientes participantes deberían participar en el proceso presupuestario: El Director financiero y/o contable; el Director del proyecto y/o Director de la organización o departamento.

El presupuesto es asunto de cada uno de los miembros de la organización. Al final, el personal de categoría superior debe comprender el presupuesto: cómo se ha preparado, por qué es importante y cómo hay que controlarlo.

Sin una adecuada organización y el personal de dirección adecuadamente preparado, es imposible la planeación financiera de la organización, de ahí que debe existir una estrecha relación entre los presupuestos, la organización empresarial y los cuadros y su preparación.

A lo largo de las distintas fases de preparación presupuestaria y el desarrollo real del presupuesto se deberá responder algunas preguntas:

- ¿Podría haberse gastado menos el año pasado y aún haber conseguido los mismos o mejores resultados?
- ¿Se ha despilfarrado dinero en el pasado? Si fuera así, ¿podemos evitarlo en el futuro?

En caso de que la organización tenga sucursales y/o regiones o distintos departamentos, cada sucursal, región o departamento debería preparar el presupuesto para su propio trabajo. Estos presupuestos han de ser consolidados (puestos en común) dentro de un presupuesto general para la organización.

Cada una de estas sucursales, regiones o departamentos deben ser capaces de ver cómo sus presupuestos encajan en el presupuesto general. Además tienen que ser capaces de controlar su presupuesto mensualmente. El seguimiento financiero funciona de mejor manera cuando aquellos más próximos a los gastos se responsabilizan del presupuesto.

Para confeccionar el presupuesto hay que tener presente los siguientes elementos: **PLAN**: Significa que el presupuesto expresa lo que la administración, tratará de utilizar de tal forma que la empresa logre un cambio ascendente en un determinado periodo. **INTEGRADOR:** Índice que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa, está dirigido a cada una de las áreas de tal forma que contribuya al logro del objetivo global.

COORDINADO: Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. Si estos planes no son coordinados, el presupuesto maestro carecerá de integración.

TÉCNICO FINANCIERO: Indica la importancia de que el presupuesto sea representado en unidades monetarias.

OPERACIONES: Uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es la determinación de los ingresos que se obtendrían, así como los gastos que se van a producir.

RECURSOS: No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya:

Presupuesto de Efectivo.

Presupuesto de adiciones de activos.

Dentro de un periodo futuro determinado.

El Presupuesto Maestro.

El Presupuesto Maestro está integrado básicamente por dos áreas que son:

El presupuesto de operación.

El presupuesto financiero.

Presupuesto de Operación

Se refiere propiamente a las actividades de producir, vender y administrar la organización, que son las actividades típicas a través de las cuáles una empresa realiza su misión de ofrecer productos o servicios a la sociedad. Dichas actividades dan origen a los presupuestos de ventas, de producción, de compras, de requerimientos de materia prima, de mano de obra, de gastos indirectos y los gastos de operación, costos de ventas.

Estos a su vez requieren ser resumidos en un reporte que permita a la administración, conocer hacia dónde se dirigirán los esfuerzos en torno a la operación de la compañía, lo cual se logra a través del Estado de Resultados Presupuestado.

Presupuesto Financiero.

El plan maestro debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar la empresa, así como cada una de las áreas, de acuerdo con los objetivos que se fijaron para lograr la situación global. Aparte de los estados financieros presupuestados anuales, pueden elaborarse reportes financieros mensuales o trimestrales o cuando se juzgue conveniente para efectos de retroalimentación, lo que permite tomar las acciones correctivas que se juzguen oportunas en cada situación.

El presupuesto financiero aunado a ciertos datos del Estado de Resultados Presupuestado expresa el Estado de Situación Financiera Presupuestado y el Estado de Flujo de Efectivo Presupuestado. El Estado de Resultados, el Estado de Situación Financiera y el Estado de Flujo de Efectivo Presupuestado indican la situación proyectada. Con estos informes queda concluida la elaboración del plan anual o plan maestro de una empresa.

Los aspectos que expondremos ayudaran a comprender las ventajas de los presupuestos, pues los mismos permitirán tomar decisiones encaminadas al logro de los objetivos, que es muy distinto a simplemente ir resolviendo los problemas conforme se van presentando.

1.3 EL SISTEMA PRESUPUESTAL

Presupuesto Maestro, esta nueva técnica presupuestaria exigió, no solo de una parte, la elaboración de los diversos programas, sino la integración dentro de un sistema global interrelacionado para lograr una mayor eficacia a la asignación de recursos, "el establecimiento de una contabilidad de costos y el control por resultados."

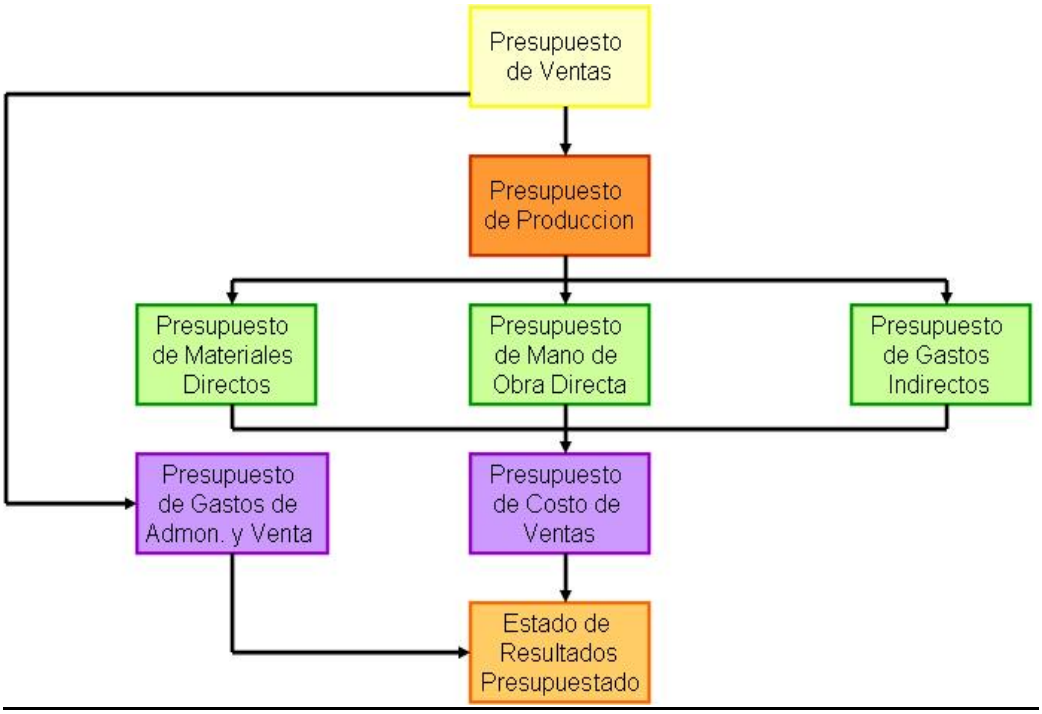
En todo este proceso evolutivo se ve por separado el presupuesto maestro de la planeación por objetivos y por tanto la concreción de las estrategias en los planes de negocio de las entidades.

Las partes principales de un presupuesto maestro son las siguientes:

Presupuesto de Ventas
Presupuesto de Costo de Ventas
Presupuesto de Producción
Presupuesto de Compra de Materiales Directos
Presupuesto de Costo de Mano de Obra Directa
Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación
Presupuesto de Gastos de Venta y Administrativos

Hoja de Balance Presupuestada

Este conjunto de presupuestos denominado sistema presupuestal o presupuesto maestro, debe empezar siempre con el presupuesto de ventas, que es el presupuesto base a partir del cual se realizarán los demás, en este presupuesto pronosticamos nuestras futuras ventas en términos monetarios.



Fuente de elaboración: http://www.loscostos.info/presmaestro.html "Importancia del Presupuesto Maestro y su relación con la Estrategia Empresarial".

El proceso de los presupuestos del estado de resultados empieza estimando las ventas. La información de ventas es después proporcionada a las diferentes unidades para estimar los presupuestos de gastos de producción y administración y ventas. Los presupuestos de producción son usados para preparar las compras de materiales directos, el costo de mano de obra directa, y el presupuesto de gastos indirectos de fabricación.

Estos tres presupuestos son usados para desarrollar el presupuesto del costo de los bienes vendidos o costo de ventas. Una vez que estos presupuestos junto con el presupuesto de gastos de venta y administrativos han sido desarrollados, el presupuesto de estado de resultados puede ser preparado.

Para desarrollar el presupuesto de ventas es recomendable la siguiente secuencia:

1. Determinar claramente el objetivo que desea lograr la empresa con respecto al nivel de ventas en un periodo determinado, así como las estrategias que se desarrollarán para lograrlo.
2. Realizar un estudio del futuro de la demanda, apoyado en ciertos métodos que garanticen la objetividad de los datos, como análisis de regresión y correlación, análisis de la industria, análisis de la economía, etc.

3. Basándose en los datos deseados para el futuro que generó el pronóstico y en el juicio profesional de los ejecutivos de ventas, elaborar el presupuesto de éstas tratando de dividirlo por zonas, divisiones, líneas, etcétera, de tal forma que se facilite su ejecución.

Un presupuesto Maestro es la concreción financiera de un programa organizado de objetivos y de los medios para alcanzarlo, es una previsión estratégica, táctica y cuantitativa de los movimientos financieros de la empresa en un período determinado que suelen agruparse en tres categorías: Inversión, Financiación y Explotación.

El éxito del proceso depende de la capacidad de aquellos que tienen responsabilidades administrativas para tomar decisiones y actuar. Éstos son los pasos implicados:

1 Preparar la información de línea de referencia (presupuesto, división mensual).

2 Obtener información sobre el rendimiento financiero.

3 Analizar la información y averiguar lo que ésta te indica.

4 Observar las consecuencias potenciales para la estrategia y planes financieros.

5 Preparar una lista de opciones para la acción.

6 Obtener consenso y un mandato para actuar.

7 Compartir los ajuste y planes con el resto de la organización y, si fuera necesario, también con los donantes.

8 Poner en práctica.

9 Hacer seguimiento.

10 Añadir el aprendizaje a los futuros procesos presupuestarios.

Constituye parte del sistema de información del ente , es el conjunto coordinado de procedimientos y técnicas que proporcionan datos validos, luego de ordenar, clasificar, resumir y registrar hechos y operaciones económicas, que brinda información sobre la composición del patrimonio del ente.

Existen varios presupuestos maestros, tales como:

• Sistema Convencional de Presupuesto Maestro: es un presupuesto incremental. Se basa en el alto grado en el presupuesto maestro del período anterior. En un Presupuesto Maestro Convencional, el énfasis se da en el costo de partidas específicas así como la administración de presupuestos, el costo de operación de los centros individuales de responsabilidad.

• Presupuesto Base Cero (PBC): en un sistema de (PBC), un centro de responsabilidad debe justificar cada actividad planeada y estimar su costo total. Este presupuesto comienza con un listado de las diferentes actividades, programas denominados "paquetes de decisión" de un centro de responsabilidad. Cada paquete de decisión es asignado y clasificado según su grado de importancia para el director del centro de responsabilidad. La clasificación debería estar basada en los objetivos y propósitos del paquete de decisión.

• Sistema de Planeación y Presupuesto por Programas (SPPP): la fuerza de este sistema está en la asignación de los recursos escasos de la organización y dinero a aquellas actividades o programas que prometen la mejor tasa de retorno.

Los siguientes cuatro pasos constituyen un (SPPP):

1. La alta dirección debe establecer los objetivos y propósitos de la organización en el corto y largo plazo.

2. Todos los programas y actividades alternativas establecidas para lograr los propósitos de la organización, deben ser identificados.

3. Los costos cuantitativos y cualitativos así como los beneficios de cada alternativa, deben ser pronosticados.

4. Se prepara un presupuesto indicando cuales actividades o programas han sido seleccionados con un monto monetario asignado o un detallado plan de desembolsos, partida por partida. (O. A. Morejón, 2007 pág.53)

El presupuesto maestro trae consigo una serie de beneficios y limitaciones como son:

Beneficios:

• Define objetivos básicos de la empresa.

• Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.

• Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.

• Facilita el control de las actividades.

• Permite realizar un auto análisis de cada período.

• Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia.

Limitaciones:

• El Presupuesto solo es un estimado no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.

• El presupuesto no debe sustituir a la administración si no todo lo contrario es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.

• Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad.

• Poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.(O. A. Morejón, 2007 pág.42)

1.4 LOS PLANES OPERACIONALES.

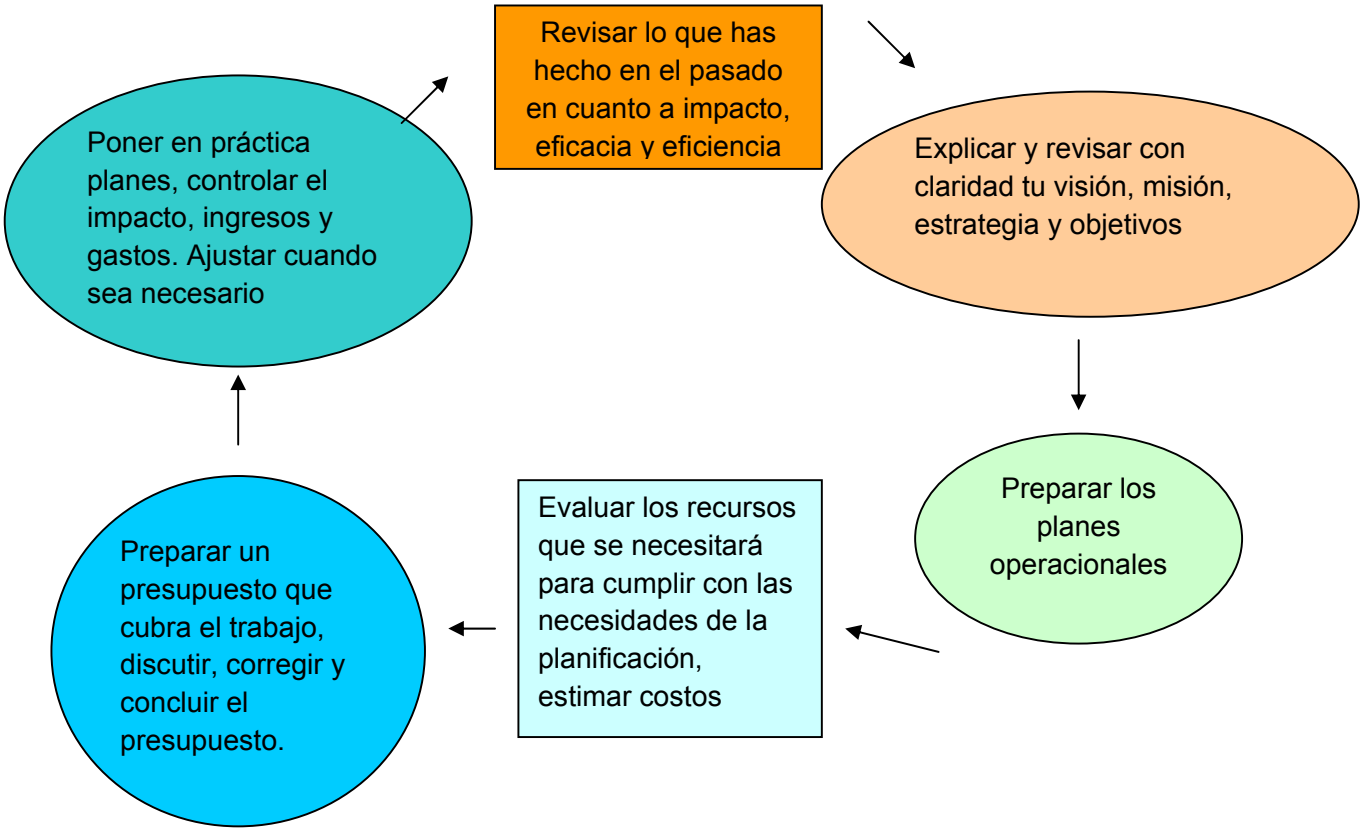
Los también conocidos planes de acción o planes empresariales constituyen los planes para el trabajo real. En un ciclo normal de planificación, la organización o proyecto empezará con un proceso de planificación estratégica, donde se estudia el problema que necesita tratarse y el papel específico de la organización o proyecto para abordarlo. Entonces, esto se relaciona con las actividades reales que se tiene que emprender para lograr el impacto planificado.

De este modo se constituye el plan operacional, que más tarde ha de ser presupuestado. No se puede preparar un presupuesto hasta que sepas lo que estás planificando, pues tan sólo se incurrirá en gastos operacionales cuando hagas el trabajo real. También se conocen como **costos directos**.

Podrías plantearte la siguiente pregunta: ¿no se podría al menos preparar un presupuesto para aquellos gastos que ya se saben que van a tener lugar de todos modos—alquiler, teléfono, material de papelería—antes de iniciar una planificación estratégica? La respuesta es «no». Los gastos generales deberían depender de lo que pretendas hacer.

Para la empresa el presupuesto de explotación recoge la precisión de los ingresos y gastos de la misma que afectan el ciclo de explotación. Como base de la gestión provisional se suele tener un presupuesto guía o estándar que sirva de marco de referencia a la gestión.

El ciclo de planificación debería tener el siguiente aspecto:



Fuente de Elaboración Propia

El papel de la planificación en todos los niveles administrativos debe acentuarse y reconocérsele mayor importancia mediante un sistema presupuestario. Haciendo esto los cuadros 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.

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

1.5 EL PRESUPUESTO EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL Y SU SEGUIMIENTO.

El presupuesto es la herramienta más importante para el seguimiento de las finanzas de la empresa. Utiliza el presupuesto para:

- Hacer un seguimiento de los ingresos y gastos para observar que es el mejor camino
- Informar al personal, administraciones sobre el trabajo en finanzas.
- Pronosticar flujos de dinero.

- Tomar decisiones financieras.

El seguimiento de un presupuesto se utiliza para medir si una organización está cerca de cumplir sus objetivos en relación con su situación financiera. De este modo, es necesario comparar los ingresos y gastos reales con los ingresos y gastos presupuestados. Para llevarlo a cabo, se necesita preparar un informe de desviaciones que muestre mes a mes si se esta gastando más o menos dinero de la cuenta o si se obtiene el gasto esperado.

Los presupuestos son herramientas que las empresas utilizan con el propósito de controlar y manejar efectivamente las partidas de gastos y de ingresos, por esto se hace imprescindible un mayor control y una mayor eficiencia a la hora de ponerlo en práctica, ya que aplicando un adecuado procedimiento presupuestario genera un equilibrio perfecto y a su vez una herramienta eficaz para lograr los objetivos establecidos.

Los presupuestos son herramientas que utilizan las empresas como previsión de gastos e ingresos para un determinado periodo de tiempo, por lo general un año. El presupuesto es un documento que permite establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit o, por el contrario, ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit.

Los aspectos procedimentales de presupuestación, tales como qué debe ser presupuestado, cuando y con quién, son responsabilidad directa del director de presupuesto, y se encuentran sujetos a la aprobación del respectivo comité. Debe prepararse un manual de presupuesto que proporcione los datos respectivos para cada elemento del presupuesto maestro, que asigne la responsabilidad por preparación y describa las formas y políticas presupuestales afines y los procedimientos.

Cuando un presupuesto se acompasa con todas las funciones y niveles de la administración dentro de la empresa, tenemos un presupuesto maestro. Los ejecutivos responden por la preparación y administración de sus propias áreas del presupuesto, para que sean efectivos, los funcionarios deben participar en la planeación del presupuesto y deben conocer su responsabilidad para hacer operativo el presupuesto.

Para cualquier empresa, el presupuesto es un plan que describe la forma en que los fondos serán obtenidos y gastados en mano de obra, materia prima y equipos. Su objetivo principal es controlar los diferentes aspectos de un negocio, mediante la comparación de los resultados reales obtenidos con las cifras del presupuesto, permitiendo la evaluación de los diferentes cursos de acción que podrían ser posibles y finalmente la cristalización de decisiones en un plan completo.

Además el presupuesto prevé, planifica y dispone de los recursos convenientes para atender a tiempo las necesidades presumibles.

Los presupuestos son una característica importante de la mayor parte de los sistemas de control.

Cuando se administran con inteligencia los presupuestos:

- Obligan a la planeación.
- Proporcionan criterios de desempeño.
- Fomentan la comunicación y la coordinación.

La elaboración de los presupuestos es una parte integral, tanto en la planeación a corto plazo (normalmente de un año o menos) y la planeación a largo plazo. Ambas formas de planeación pueden incluir aspectos estratégicos. Estos aspectos incluyen los recursos de la organización, el comportamiento de los competidores y en especial las demandas actuales y proyectadas del mercado. La expresión cuantitativa resultante de los planes, determinada después de estos aspectos estratégicos se conoce como un presupuesto.

Cuando las variables que intervienen en la confección del presupuesto fluctúan constantemente, como ocurre actualmente en la economía, es conveniente utilizar un plan de presupuesto continuo, lo cual consiste en una revisión actualizada y constante de los mismos. Lo que indica, que es una herramienta dinámica porque se puede ajustar a cualquier cambio de importancia que surja.

1.6 RELACIÓN ENTRE LOS PRESUPUESTOS Y LA CONTABILIDAD COMO CIENCIA

La economía se ha incluido dentro de un ámbito de las ciencias y como una seria postulación, se quiere clasificar la contabilidad como una disciplina científica lo cual fue aportado por diversos autores en sus estudios como lo son Mattessich quien hizo favorables aportes a la contabilidad ya que presentó un sistema axiomático y matricial; Tomas Kuhn, Mario Bunge, Enrique Herrcsher, Casanovas Parella entre otros.

La contabilidad ha utilizado una forma de representación única durante la mayor parte de la historia lo que se llama la representación clásica o convencional. Es la que sigue vigente en la presentación de la información contable actual.

En los últimos tiempos han aparecido formas alternativas (representación matricial y/o sagital) con ventajas estimables respecto a la representación clásica pero todas ellas con un inconveniente difícil de superar la sustitución de una técnica fuertemente arraigada universalmente en la práctica a unos profesionales (y docentes) que ha demostrado hasta ahora su inclinación al conservadorismo (partida

doble) considerando la contabilidad un sistema de información y un sistema de medida cuyo propósito es ser útil a los usuarios internos y externos ya sea para la toma de decisiones o simple información, siendo importante clasificarla dentro de la ciencia aplicada de carácter social .

La principal función de la contabilidad es acumular y comunicar información cuantitativa, principalmente de naturaleza financiera de entidades económicas que permita juicios y decisiones al informar a sus usuarios.

La Contabilidad, como ciencia que es, constituye un sistema informativo que emite datos estructurados y relevantes de los distintos entes que componen la realidad económica, como son las familias, las empresas, el sector público y la nación.

Estos datos, tras ser analizados e interpretados, son empleados por los sujetos económicos para controlar los recursos con los que cuentan y tomar las medidas oportunas para hacerlos más fructíferos y, en todo caso, para evitar una situación deficitaria que pondría en peligro su supervivencia.

(Les Ventes, C, 1953 pág.58) planteó: "La Contabilidad es la ciencia que nos enseña a anotar y presentar las operaciones mercantiles de un modo tal, que nos permita saber, en cualquier tiempo, la situación económica de un negocio y el modo de determinar correctamente la ganancia exacta que ha sido realizado en un lapso de tiempo determinado, llamado período contable."

(Jorge Enrique Vivas Saucedo, 2005 pág. 69 al definir la contabilidad plantea: "… es una ciencia aplicada de carácter social y de naturaleza económica que proporciona información financiera del ente económico para luego ser clasificadas, 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.

(Gómez Sánchez, P., &, 2007 pág. 107) define la Contabilidad como: "Sistema de información integrado a la empresa, cuyas funciones son identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar, analizar, evaluar e informar las operaciones de un ente económico, en forma clara, completa y fidedigna. Técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente información cuantitativa, expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una empresa y de ciertos eventos económicos identificables que la afectan, con el fin de producir informes que, analizados e interpretados, permitan planear, controlar y tomar decisiones en relación con dicha actividad económica."

La ciencia cuyo producto es el conocimiento científico es un conocimiento que se explica mediante leyes, sus resultados son claros, precisos, es explicativo, es predictivo, es comunicable, es sistemático, trasciende los hechos.

Es verificable.- Debido a que los hechos pueden ser comprobados posteriormente.

Es sistemático.- Es un sistema de ideas lógicamente conectadas entre si.

Es comunicable.- El lenguaje científico comunica informaciones.

Es Claro y preciso.- En cuanto a que sus conclusiones pueden ser probables y consistentes, diferente al conocimiento ordinario en el cual sus conceptos son vagos e inexactos.

Es predictivo.- Es un conocimiento superior, la ciencia predice como ocurrirán los fenómenos, hechos y acontecimientos.

Transciende los hechos.- es decir el descubrimiento de un nuevo hecho proporciona nuevas investigaciones y así sucesivamente, determinándose la eliminación de lo viejo y el comienzo de lo nuevo.

(Giles Saavedra, D. G, 2006 pág. 18) describe la Contabilidad como "...una ciencia aplicada de carácter socio-económico que tiene por objetivo primordial brindar información eficiente desarrollando sistemas de comunicación contable que permitan la interpretación, proyección, planificación, control y determinación entre otros del estado económico-financiero de la entidad donde se desempeñe expresado básicamente en unidades monetarias satisfaciendo las necesidades de sus usuarios."

Según estudiantes de la Universidad de Quindío "La Contabilidad, a través de su marco conceptual y disciplinal se encarga de dar una serie de respuestas necesarias en el aspecto económico y social, utilizando la tecnología y las diversas herramientas de medición, ha ampliado el campo analítico para un mayor control y evaluación de las necesidades concretas en el aspecto administrativo y económico."(García López, C., Jurado Alvarado, C. A., Franco Guevara, D., Peña Muñoz, G. O., & Tobar Gómez, L. G, 2006 pág.167)

La contabilidad es social dado que su contribución es conocimiento de la totalidad social, relacionándose con aquellas ciencias que tienen un campo de estudio relacionado con dicha totalidad social, como son la administración, la economía, el derecho, la sociedad, la psicología industrial y la sociología.

Como bien plantea el prólogo a las normas cubanas de información financiera la Contabilidad constituye un servicio de excepcional importancia para, entre otros aspectos, facilitar:

a. La toma de decisiones gerenciales, ya que constituye una eficaz herramienta de dirección.

b. La planeación y el control de las operaciones.

c. El control por áreas de responsabilidad.

d. Las coordinaciones de las actividades desarrolladas.

e. La información a los interesados externos, al Consejo de Dirección y al colectivo de trabajadores.

f. La exigencia por parte de la administración y el análisis de la eficiencia.

g. La formulación, complementación y apreciación de normas administrativas. (Normas Cubanas de Contabilidad los costos, 2005 pág. 71)

La contabilidad se proyecta al bien social ya que tiene en el mundo de los negocios el compromiso de reducir, de amortiguar los efectos de la moderna enfermedad de la Economía: la inflación.

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 futuros.
- **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.

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. Es suministrar información de la situación económica y financiera de la empresa los cual es necesario para conocer el patrimonio de las mismas y ejercer un control sobre ellas.

La información contable debe atender a situaciones del pasado, del presente y del futuro:

Del pasado, porque sirven de base para las comparaciones que permiten determinar los vaivenes y la situación de la organización en épocas distintas.

Del presente, porque va indicando la calidad y la dirección del desarrollo de los acontecimientos, marca la realidad concreta a la fecha.

Del futuro porque sin descuidar lo que pasa hoy, permite poner un ojo en el mañana con anticipación.

David Himmelblau**:** "La contabilidad 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)". (Martínez, T. d, 1999 pág. 33)

1.7 IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD COMO CIENCIA

En la actualidad es imposible concebir el manejo de ninguna esfera económica sin el uso y aplicación de los criterios derivados de la contabilidad, de la manera siguiente: Sirve de instrumento de control y dirección de la actividad financiera. Sirve de instrumento de programación y planificación de las actividades económicas en el proceso de desarrollo de las empresas y de la economía mundial. Permite un mejor desarrollo de los entes económicos individuales haciendo uso de los efectos positivos que brinda las leyes económicas. Contribuye al servicio social que presta la empresa y por ende actúa como instrumento de justicia social. (Marco Conceptual de la Contabilidad, n.d. pág. 10)

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 y/o en el flujo de efectivo, se puede decir que la contabilidad es una técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados.

Por consiguiente, los gerentes o directores a través de la contabilidad podrán orientarse sobre el curso que siguen sus negocios mediante datos contables y estadísticos. Estos datos permiten conocer la estabilidad y solvencia de la compañía, la corriente de cobros y pagos, las tendencias de las ventas, costos y gastos generales, entre otros, de manera que se pueda conocer la capacidad financiera de la empresa. Se dice también que "la contabilidad es el lenguaje de los negocios". No existe una definición universal aceptada

(Del Toro Ríos, J. C, 2007 pág. 28), Director de Política Contable del Ministerio de Finanzas y Precios, escribió: "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, esta representa un medio efectivo para la dirección empresarial."

Se proyecta al bien social ya que tiene en el mundo de los negocios el compromiso de reducir, de amortiguar los efectos de la moderna enfermedad de la Economía: la inflación.

John Paymond Wildman "La contabilidad puede ser definida como aquella ciencia que se ocupa de la compilación y presentación sistemática y completa" con fines administrativos, de los hechos concernientes a las operaciones financieras de una organización comercial (Accounting, P. o, 2000 pág. 77)

La contabilidad no es un arte ya que la contabilidad va más allá de una simple habilidad para realizar algo, así mismo podemos decir que la contabilidad se ayuda del arte como habilidad y creatividad.

La teoría contable es un conjunto cohesivo de proposiciones conceptuales hipotéticas y pragmáticas que explican y orientan la acción del contador en la identificación, medición y comunicación de información económica es decir trata de explicar y predecir los fenómenos que se presentan en la práctica contable. (Osvaldo A. Cheves, H. C. (s.f.), n.d. pág. 87)

Las técnicas contables son el conjunto de herramientas que utiliza el contador para la mejor investigación, compresión y presentación de la información. Para lograr la enseñanza desarrolladora de la contabilidad se ha elaborado un conjunto de técnicas para la solución de situaciones problemáticas contables. Existen técnicas relacionadas con la formalización de asientos contables, técnicas para el análisis financiero, técnica en los registros, etc.

Técnica de la cuenta T: Esta técnica nos permite determinar los saldos finales de un ejercicio o período. Ejemplo: después de realizar las operaciones en el libro diario realizamos esta técnica.

Técnica de la identificación del débito: Esta técnica permite determinar las cuentas que se debitan en una operación económica determinada y su importe se emplea con un determinado procedimiento de trabajo.

Técnica de la identificación del crédito: Esta técnica permite determinar las cuentas que se acreditan en una operación económica determinada y su importe, analiza si solo algún recurso de la empresa, si la empresa adquiere alguna obligación, determina si cancela o disminuye algún derecho y si disminuye sus gastos.

Podemos concluir que la contabilidad no es una técnica por ser esta una herramienta y como tal sirve de ayuda como un elemento indispensable que utiliza la contabilidad para la mejor investigación, comprensión y presentación de la información financiera.

1.8 PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS (PCGA)

Son pautas a seguir en la valuación, registración y exposición de los distintos hechos económicos relacionados con la empresa en marcha. Se les denomina principios generalmente aceptados por que está implícita su aceptación general por el profesional contable.

Principios de Equidad: Es el primer principio fundamental que debe orientar la acción del profesional contable en todo momento , ya que este debe prevalecer su ética de principio y moral, al determinar las operaciones económicas hechas por la empresa esto quiere decir que el contador profesional debe ser imparcial entre la empresa donde trabaja y el estado.

Parida Doble: Permite expresar hechos económicos, y consiste en realizar una doble anotación, o sea, anotar en una cuenta en el debe y en otra cuenta en el haber. Siendo el importe anotado en el

debe igual al anotado en el haber. Esta igualdad en el registro de cada operación hace que no se altere la igualdad patrimonial: A = P + C

Ente: Se refiere a que se debe llevar los estados financieros de la empresa como una organización económica y tomar a los dueños del negocio como personas terceras ajenas al patrimonio.

Bienes económicos: Son aquellos bienes materiales e inmateriales que posee la empresa interpretados activos, que le sirven para realizar sus operaciones económicas ya que tienen un valor económico y que están valorizados en términos económicos.

Moneda común denominador: Los hechos económicos, que conforman los estados financieros deben ser registrados en una sola moneda con la finalidad de poder compararlos y homogenizarlos.

Empresa en marcha: Todo organismo económico se considera en marcha cuando tiene continuidad es decir que sigue operando esto se refleja en el éxito que se mide por la diferencia entre el valor de lo que vende o del servicio que presta y el costo de los recursos que se usan para obtener esos ingresos.

Valuación al costo: Es un concepto fundamental de la contabilidad en que los activos se registran al precio que se pagó por adquirirlos, cuyo concepto se relaciona con la continuidad de la empresa. La razón de valorizar estos activos a su precio de compra constituye el intento de estimar valores actuales del mercado.

Periodo: Es el tiempo que comprende una fecha a otra (del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año) cuya finalidad es para conocer el resultado de operación (perdida o ganancia) , la situación financiera y económica de la entidad , asimismo para así verificar los cambios habidos en este periodo y comparándolos con otros.

Devengado: Se refiere a los derechos y obligaciones que habrá de vencer en fecha normal del ejercicio y/o posterior al cierre del ejercicio económico que tienen que ser regularizados al cierre del periodo económico, teniendo en cuenta el tiempo ya sea a corto o mediano plano.

Objetividad: La información que se procese debe ser registrada libre de prejuicios, de manera que refleje los acontecimientos con incidencia económica - financiera, de forma transparente y ser susceptible de verificación por parte de terceros independientes.

Realización: La contabilidad cuantifica en términos monetarios la operaciones que han sido realizadas es decir concretadas con otros participantes de la actividad, siendo dada a través de una transacción económica.

Prudencia: Los ingresos y gastos no se deben sobreestimar, subestimar ni anticipar o diferir. Cuando se deba elegir entre más de una alternativa para medir un hecho económico - financiero, se elegirá aquella que no sobrevalúe los activos ni subvalúe los pasivos.

Uniformidad: Se refiere a que las operaciones que se registran en una empresa deben ser de una manera uniforme, es decir que si se ha decidido el uso de un método entonces deberán manejarse todas la subsecuentes operaciones iguales en la misma forma y aplicables uniformemente en un ejercicio a otro.

Significación o importancia relativas: Se refiere que el contador no debe pasar hechos de poca importancia que no encuadran dentro de las normas principios establecidos ya que estos no tienen un efecto relativo en el activo, pasivo, patrimonio o el resultado de operaciones.

Exposición: La información contable se encuentra expresada en los estados financieros estos deben ser claros y comprensibles para juzgar los resultados de operación y conocer la situación económica en la que se encuentra la empresa y poder hacer dediciones futuras.

La contabilidad es manejada por los contadores o contables, profesionales que deben ser acreditados por los cuerpos profesionales de cada país para poder ejercer esta tarea. Estos cuerpos a su vez determinar una serie de principios generalmente aceptados, que cubren las reglas básicas que garantizan la fiabilidad de la información contable.

1.9 SURGIMIENTO Y EVOLUCIÓN DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS.

En la época de los gremios existía un mayor desarrollo en la industria y el comercio que permitía llevar un control de los costos de la producción por cada proceso de fabricación, acumulando los costos de los materiales y mano de obra.

El desarrollo contable aumentó con la revolución Industrial, cuyo éxito se produjo fundamentalmente por el avance tecnológico alcanzado y la ampliación de la capacidad de producción, aplicándose en gran escala el principio de especialización del trabajo, lo que dio lugar a una reducción considerable del costo unitario de los productos.

En este período, no puede hablarse de una contabilidad de costos acabada o totalmente perfeccionada, ya que, inicialmente, los costos directos (material directo y mano de obra), constituían la mayor parte del costo total del producto, no existiendo especiales complicaciones en el cálculo de costos de los productos, pues no se priorizaba la problemática de la distribución de los costos indirectos.

En el período comprendido entre las dos últimas décadas del siglo XIX hasta la Primera Guerra Mundial, comienza a nacer el reparto de los costos indirectos en base histórica, que era lo o más desarrollado de la Contabilidad de Costos hasta el momento.

Posteriormente a la Primera Guerra Mundial, comenzó un gran auge comercial por las conquistas de nuevos mercados, que originó un proceso de concentración de empresas, así como la diversificación

cada vez mayor de productos dentro de los grandes sectores industriales, dando lugar a una exigencia mayor de la Contabilidad de Costos en aras de lograr mayor exactitud en los costos de producción. Ante esta situación surgieron los sistemas de costos que agregan y homogeneizan los consumos indirectos necesarios en las cuentas de las secciones.

En estos momentos en que el desarrollo no se detiene y el avance de la tecnología es vertiginoso, los especialistas estudian constantemente diferentes enfoques para dar respuesta al desarrollo de la toma de decisiones con una visión más acorde al desarrollo del mercado y de la industria.

La contabilidad de costo tiene objetivos bien definidos, los cuáles han surgido de la necesidad de las administraciones de contar con información precisa, relevante y oportuna.

1.10 ELEMENTOS DEL COSTO

Los costos son la resultante de la integración de sus tres elementos:

- ✓ Materiales: Insumo físico aplicado a la producción de un bien o servicio, pudiendo conservar o no, sus propiedades originales.
- ✓ Mano de obra: Esfuerzo humano destinado a la producción de un bien o servicio.
- ✓ Costos indirectos de fabricación: Otras partidas o insumos que, además de los indicados, demanda la producción de un bien o servicio.

El adjetivo "directo" indica la relación de los elementos del costo con el producto que se está fabricando. Los materiales directos son las materias primas que físicamente se convierten en parte del producto terminado.

La mano de obra directa representa el costo de los servicios de los obreros que trabajan directamente con el producto mismo, y no el costo del personal de supervisión o de otro tipo de trabajo que tenga relación indirecta con el producto.

Los gastos generales de fabricación incluyen todos los costos relacionados con la producción de fábrica a excepción de materias primas o mano de obra directa. Se pueden restringir a tres categorías:

- ✓ Materiales indirectos: aceites, lubricantes, materiales de limpieza, suministros de mantenimiento y reparaciones, etc.
- ✓ Mano de obra indirecta: salarios de supervisores, empleados, guardianes, personal de mantenimiento, etc.
- ✓ Gastos generales de fábrica: depreciación del edificio y equipo de fábrica, seguro de la fábrica, alquiler, impuestos, servicios públicos, etc.

De igual forma, los costos se han clasificado atendiendo a diversas características y especificaciones con el objetivo de satisfacer determinados propósitos.

De acuerdo con la función en que se incurren:

- ✓ De producción: son los que se generan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados: materia prima (costo de los materiales integrados al producto), mano de obra (que interviene directamente en la transformación del producto) y gastos de fabricación indirectos (intervienen en la transformación del producto, con excepción de la materia prima y la mano de obra directa).
- ✓ De distribución o venta: son los que se incurren en el área que se encarga de llevar el producto desde la empresa hasta el último consumidor.
- ✓ De administración: se originan en el área administrativa.

El costo esta asociado a sacrificio o privación. En general es el conjunto de recursos empleados en la producción de un artículo o servicio expresados en términos monetarios o físicos y es utilizado en dos direcciones principales: para determinar el costo de productos y para la planeación y control.

1.11 CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS

Existen varias formas de clasificar los costos, a continuación se mencionan algunas de las principales categorías de agrupación de costo.

Por su función

• **Costos de Producción:** Son los que se generan en el proceso de transformar las materias primas en productos elaborados.

• **Costos de Distribución:** Corresponden al área que se encarga de llevar los productos terminados desde la empresa hasta el consumidor.

• **Costos de Administración:** Se originan en el área administrativa, relacionados con la dirección y manejo de las operaciones generales de la empresa.

• **Costos Financieros:** Se originan por la obtención de recursos monetarios o crediticios ajenos.

Por su identificación

En la fabricación de cualquier producto o prestación de un servicio, es importante el costo directo porque a través de su control se logra un eficiente, económico y excelente resultado.

Costos Indirectos: Son todos los gastos de una fábrica con excepción de los materiales y mano de obra (salarios) y servicios directos mencionados anteriormente, son considerados como costos

indirectos: salarios del personal auxiliar, gastos de almacenaje de materia prima, serenos, electricidad, depreciación, amortización de patentes de productos, materiales auxiliares de limpieza, servicios de mantenimiento y otros de similar naturaleza.

Estos gastos indirectos forman parte del costo del producto llevándose al costo de las órdenes de trabajo por cuotas establecidas antes o después de determinar los costos reales indirectos, tomándose como base, el salario, horas máquina, cuota por producto, porcentaje del costo directo, etc., debiéndose escoger la base de distribución que más se acerque a la realidad de cada caso.

Capítulo II

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

En este capítulo se realiza una caracterización pormenorizada de la entidad objeto de estudio, luego se diagnostica la situación que presenta en la actualidad con respecto el tratamiento de la presupuestación, demostrando la necesidad de una transformación parcial de la misma para lograr que cumpla sus funciones rectoras, servir de base para un objetivo control y una acertada toma de decisiones y es justamente sobre las limitaciones que se presentan que se diseña un procedimiento para la presupuestación.

2.1. CARACTERIZACIÓN DE LA UNIDAD "BRISAS DEL PRADO".

La unidad Brisas del Prado se encuentra ubicada en la calle Paseo de Gómez # 503 entre Monteagudo y José Luis Robau, la cual se subordina a la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía del municipio de Cruces.

La instalación cuenta con 10 mesas y 40 sillas disponibles para el servicio, también brinda servicios de pié, mantiene una clara iluminación, su ambientación es natural, brinda música grabada para el disfrute de sus visitantes (ya que la unidad cuenta con un televisor, DVD y equipo de música), oferta alimentos ligeros, bebidas alcohólicas, saladitos, cerveza, productos listos para la venta. La oferta se divulga mediante un tablillero con tablillas rotuladas con el nombre del producto, gramaje y precio, además se divulga también con caballitos. Prestan servicios según las actividades planificadas, en ferias y actividades festivas, entre otras.

Los trabajadores de la unidad usan como uniforme blusa y/o camisa blanca, saya y/o pantalón negro, zapatos cerrados, bata sanitaria blanca y gorro para el elaborador.

Misión.

Es la comercialización de los productos alimenticios con el fin de satisfacer las necesidades de la población en cuanto al nivel nutricional. Prestación de servicios tanto gastronómicos como comerciales con la calidad y eficiencia que exigen los momentos actuales además de los recursos materiales y financieros.

Visión

Son las estrategias que permiten el cumplimiento exitoso de los objetivos. Realizar gestiones para garantizar mejoras de vida y estimulación de los trabajadores. Mantener niveles de crecimiento en la actividad gastronómica y comercial, creando la condición para entrar en el Perfeccionamiento Empresarial y lograr certificar la contabilidad.

Objetivo General

Prestar servicios recreativos mediante la comercialización en la red minorista de bebidas, licores y alimentos ligeros a la población en moneda nacional.

Objeto Social

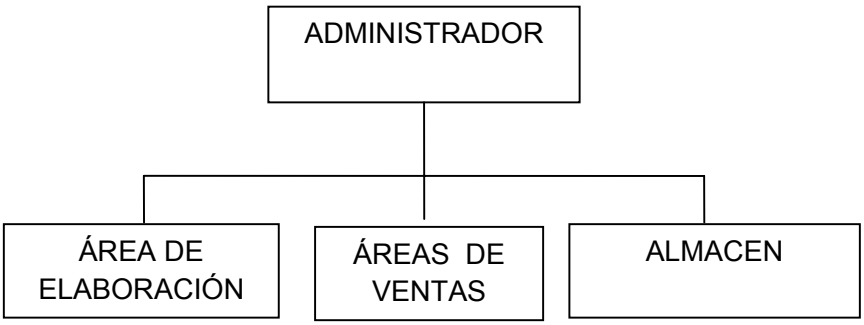
- Brindar servicios gastronómicos en la red de comercio y gastronomía en moneda nacional a la población.
- Operar centros de elaboración de productos alimenticios con destino a la red de comercio y gastronomía.
- Alquiler de locales, área de recreación, culturales y otros en moneda nacional.
- Comercializar de forma minorista otros productos según nomenclatura aprobada por el ministerio de Comercio Interior en moneda nacional.

Relación de Trabajadores de la Unidad Brisas del Prado

Categoría ocupacional	**Cantidad de Trabajadores Actual**
Administrador	1
Encargado de Almacén	1
Cocineros Integrales	2
Ayudante de elaboración	1
Dependientes Integrales	6
Serenos	2
Auxiliar General de Cocina	1
Cantineros B	2
Operador de Audio	1
TOTAL	**17**

Fuente de Elaboración Propia

Actualmente la unidad presenta el siguiente diagrama organizativo



En el modelo de gestión Económica el lineamiento 19 de la Esfera Empresarial plantea que las Empresas. a partir de las utilidades después de impuestos, cumplidos los compromisos con el estado y los requisitos establecidos, podrán crear fondos para el desarrollo, las inversiones y la estimulación a los trabajadores, del cual la unidad no puede sentirse ajena.

La unidad desde varios periodos anteriores ha mantenido volúmenes de utilidades que demuestran que la misma cubre sus gastos con sus ingresos, de manera que ha realizado aportes significativos al presupuesto del estado, aún cuando solo dispone de los recursos que le hace entrega la empresa municipal.

2.2 VALORACION SOBRE LAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE DESARROLLA LA UNIDAD BRISAS DEL PRADO

La elaboración de un presupuesto maestro en dicha unidad permite pensar por adelantado, siendo esta actividad básica para la vida de la empresa ya que descubre a priori posibles desequilibrios, fomenta el equilibrio de las actividades, detecta que alternativas no deben realizarse, logrando de esta forma hacer análisis más objetivos de los ingresos y los gastos.

Brisas del Prado lleva un registro primario donde actualiza sus inventarios por las entradas y salidas de mercancías, llevando el control del mismo en la Unidad Básica a la que se subordina, donde se registran y controlan los reportes de operaciones que se realizan decenalmente hasta llegar al cierre del mes que se consolida la información con el auxilio de una computadora a nivel de empresa.

El efectivo recaudado de las ventas diarias es depositado diariamente en la caja central de la empresa, manteniéndose en la unidad de forma permanente el efectivo correspondiente a fondos para cambios que asciende a $ 400.00.

La unidad no puede trabajar por iniciativa propia ya que debe regirse por los planes que se designan por el nivel superior sin el criterio de los trabajadores, ya que generalmente estos se aprueban sin

previo análisis y discusión, por lo que no se analizan con profundidad los procedimientos establecidos para la información que sirve de base a la planeación, control y la toma de decisiones en la unidad objeto de estudio logrando con esto que responda positivamente en función de las necesidades para ganar en la eficiencia y control que el país requiere.

En Brisas del Prado se confecciona el modelo de IPVC, en el cual se registran todas las mercancías listas para la venta y el costo de cada una de las mercancías vendidas, dando la posibilidad que se conozca diariamente el costo por peso de la mercancía, reflejando con exactitud las utilidades o pérdidas que cada uno de estos pudieran ocasionar, y de esta forma tomar de manera oportuna y rápida medidas para erradicar cualquier variación negativa que pueda existir en la unidad.

Las recepciones de las mercancías se ejecutan de la siguiente forma: al recibir la mercancía se contabiliza la misma debitando a las correspondientes cuentas de inventario y acreditando a Operaciones entre dependencias-traslados recibidos, estas mercancías se registran en tarjetas de estiba en el almacén de la unidad.
Se le darán salida en el modelo de Solicitud de Mercancía para Elaborar según Normas Técnicas, se contabiliza con débito a Costo de la Mercancía y se acredita a las cuentas de Inventario de Mercancía para la Venta.
Estas cuentas representan el valor de las existencias de recursos materiales destinados al consumo de la entidad o a su comercialización.
Los productos elaborados se reflejan en el IPVC y según su venta se contabilizan, Efectivo en Caja se debita y se acredita a Ventas de Mercancías.

Decenalmente se resumen las operaciones de la unidad en el modelo Reporte de Operaciones, donde se recoge saldo anterior más (+) las operaciones de la decena (traslados recibidos) menos (-) salidas según modelos de costo y se iguala (=) al saldo final, este saldo debe coincidir con el inventario físico en el almacén de la unidad.

El importe de los valores de los recursos materiales que al final del mes, habiéndose pagado se encuentren en tránsito, también se registra en estas cuentas.
El modelo de Reporte de Operaciones está desglosado en los siguientes conceptos o cuentas de inventario:

- Comestibles (dentro de el se encuentran los productos elaborados). Ejemplo: Croquetas, bocaditos, chorizo, etc.
- Listos para la Venta: dentro de el se encuentran: Tabacos, Cigarros, Galletas, etc.

- Elaboración Ligera (son aquellos productos que requieren de una manipulación como enfriado, descorchar, entre otros). Ejemplo: Refrescos de lata, cerveza, rones, licores, vinos, etc.

Cuentas de inventarios que se utilizan en la unidad

NOMBRE	**CODIGO**
1- Materias primas y materiales para insumo	183
2- Envases y embalajes retornables	192
3- Útiles, Herramientas y medios unitarizadores	193
4- Mercancías para Elaborar (Comestibles)	197
5- Mercancías para la Venta(Lista para la Venta)	198-1
6- Mercancías para la Venta (Elaboración Ligera)	198-2

183- Materias Primas y Materiales para Insumo

Representa el valor de las existencias de materias primas de productos para insumo adquiridos de terceros y de la unidad por transferencias, con el objetivo de su procesamiento.

192- Envases y Embalaje Retornable

Representa el importe de los envases destinados a facilitar la manipulación de los productos elaborados y/o las entregas de los mismos. Comprende los envases y embalaje reutilizables que se encuentren en uso. También se registran las bajas de los envases y embalajes. El saldo de esta cuenta refleja el valor de las existencias que se encuentran almacenadas y en uso. No incluye el valor de los envases y embalaje vendidos a los clientes.

193- Útiles, Herramienta y Similares

Representa el importe de los utensilios generalmente movibles y manuales que se utilizan para efectuar las actividades de la unidad, adquiridos de terceros.

Comprende entre otros: espumadera, platos, vasos, cubos, cubiertos, espátulas, sartén, etc.

197- Mercancías para Elaborar (comestible)

Se registra en esta cuenta el importe de los productos adquiridos de terceros y transferidos a la unidad con el objetivo de elaborar productos para el consumo y para la venta a la población, estas producciones se valoran a precios de costo real o de adquisición.

198- Mercancías para la Venta

Representa el valor de la existencia de las mercancías adquiridas para ser vendidas, háyanse pagado o no. Incluye el valor de las mercancías que al final del mes por haberse pagado y encontrarse en transito deben ser incluidas en esta cuenta. Se analiza en las sub cuenta 198 – 1 Mercancías para la Venta (Lista para la Venta) y 198 – 2 Mercancías para la Venta (Elaboración Ligera).

La unidad no emite comprobantes por los gastos e ingresos en que incurre, de acuerdo al servicio que se esté prestando, solamente informa diariamente de los mismos a la empresa. El sistema de contabilidad se rige por el clasificador uniforme de cuentas establecido para la actividad comercial y de servicios y la empresa lo adecua a sus características.

El registro de los gastos directos se realiza en la empresa tales como: Salarios, Seguridad Social, electricidad, teléfono, agua, etc.

También la empresa efectúa el prorrateo de los gastos indirectos empleando como base el factor del gasto de salario por establecimiento.

2.3 ESTRATEGIA PARA LA UNIDAD "BRISAS DEL PRADO¨.

La elaboración de un presupuesto maestro proporcionará a las empresas el aumento de sus facultades que irá relacionado a la elevación de la responsabilidad sobre el control de los recursos materiales y financieros que manejan, es un documento que traduce los planes en dinero: dinero que necesita gastarse para conseguir las actividades planificadas (gasto) y dinero que necesita generarse para cubrir los costos de finalización del trabajo (ingresos). Consiste en una estimación o en conjeturas hechas con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar el trabajo.

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. Teniendo en cuenta que esta unidad no va a ser traspasada a la actividad del trabajo por cuenta propia, como se plantea en el VI Congreso del Partido que se debe cambiar todo lo que deba ser cambiado, esta unidad debe realizar cambios en su planeación financiera y su sistema contable para que la información obtenida sea más efectiva.

La elaboración del presupuesto maestro brinda grandes ventajas para cualquier empresa que lo aplique, ya que es el instrumento de dirección para que de forma ordenada las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección puedan realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr más eficacia y eficiencia en la forma de analizar los ingresos y los gastos.

En todo proceso de Planificación Financiera existe factores esenciales a tener en cuenta, que pueden resumirse en:

• Niveles de eficiencia posibles a obtener

• Factores que pueden mejorar la eficiencia

• Posibilidades de producción a partir del nivel de eficiencia alcanzado.

• Alto nivel de participación de los trabajadores al estar vinculados cada vez más a los resultados y su eficiencia.

2.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRESUPUESTOS

El presupuesto constituye una buena base para la contabilidad y transparencia financiera, siendo la base para múltiples funciones tales como el control y la evaluación del desempeño. Contiene diversas herramientas para calcular costos y estar seguros de que se cumplen las necesidades de la unidad. Es un documento que traduce los planes en dinero, permite controlar los ingresos y gastos e identificar cualquier tipo de problemas.

El presupuesto maestro es la expresión del presupuesto financiero y el presupuesto de operaciones, en el mismo se cumplimentan los objetivos de la entidad y los medios con que se cuenta para alcanzarlos. Se observa que plantea la comunicación en función de alcanzar los mismos y por tanto se establece el proceso de involucrar a todos en el desempeño de la organización.

El presupuesto financiero expresa el estado de situación financiera y el estado de flujo de efectivo presupuestado indicando la situación proyectada, lo que permite tomar las acciones correctivas que se juzguen oportunas en cada situación.

El presupuesto de operaciones se logra a través del Estado de Resultados Presupuestado, refiriéndose a las actividades típicas de la empresa, de las cuales realiza su misión de ofrecer productos y servicios a la sociedad.

Para que el presupuesto cumpla su objetivo es necesario que sea coordinado con el personal que esté preparado para realizar dicha actividad con el fin de que los directivos tengan una activa participación a la hora de su confección, tengan conocimiento sobre los mismos y para que sean operativos.

Podemos decir que el presupuesto es el eslabón principal de la planificación, que es un acercamiento preparado de las cifras futuras correspondiente a las operaciones de la empresa.

En las grandes empresas son más comunes los Sistemas Presupuestales pero eso no significa que en las pequeñas unidades no puedan utilizarse los presupuestos que permitan conocer con anticipación la rentabilidad y solvencia de la unidad.

El presupuesto bien elaborado por la administración de la unidad objeto de estudio trae consigo una serie de beneficios como son:

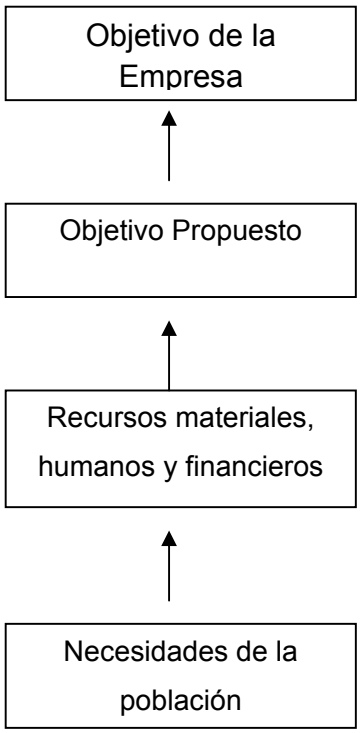
- Definir los objetivos básicos de la unidad.
- Determinar la autoridad y responsabilidad para cada una de las áreas.
- Es oportuno para la coordinación de las actividades de la unidad.
- Facilitar el control de las actividades.
- Permitir realizar un auto análisis de cada período.
- Los recursos que le son asignados a la unidad deben manejarse con efectividad y eficiencia.
- Muestra con antelación los posibles éxitos y fracasos.

La elaboración de los presupuestos es una parte integral, tanto en la planeación a corto plazo (normalmente de un año o menos) y la planeación a largo plazo. Ambas formas de planeación pueden incluir aspectos estratégicos. Estos aspectos incluyen los recursos de la organización el comportamiento de los competidores y en especial las demandas actuales y proyectadas del mercado. La expresión cuantitativa resultante de los planes, determinada después de estos aspectos estratégicos se conoce como un presupuesto.

Para cualquier empresa, el presupuesto es un plan que describe la forma en que los fondos serán obtenidos y gastados en mano de obra, materia prima y equipos. Su objetivo principal es controlar los diferentes aspectos de un negocio, mediante la comparación de los resultados reales obtenidos con las cifras del presupuesto, permitiendo la evaluación de los diferentes cursos de acción que podrían ser posibles y finalmente la cristalización de decisiones en un plan completo. Además el presupuesto prevé, planifica y dispone de los recursos convenientes para atender a tiempo las necesidades presumibles.

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE SERVICIO A LA POBLACIÓN

A partir de las necesidades de la población se toma la determinación de los recursos necesarios que deben utilizarse para la materialización de la producción o servicios, los medios o recursos humanos, materiales y financieros que se utilizarán para el objetivo propuesto, luego se formula el objetivo general (producción o servicio) de la organización, este puede ser creado o reconvertido, en dependencia del proceso inversionista se decide ejecutar para fabricar producciones o prestar servicios demandados. Por lo tanto la estructura de la empresa se debe construir de abajo hacia arriba como se aprecia en el siguiente diagrama organizativo.



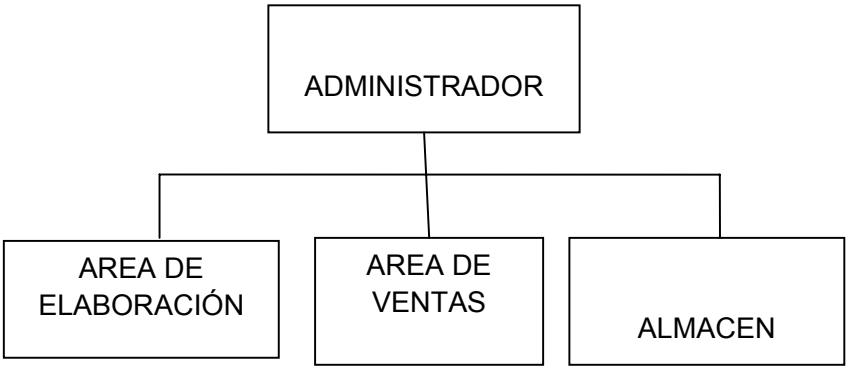
Se debe aplicar la teoría de sistemas al formularse el objetivo de la empresa para realizar un trabajo de este tipo y comenzar a definir los elementos por los que estará compuesta la empresa y sus interrelaciones (puede ser municipal, empresarial o una unidad productiva o de servicio).

Sobre las unidades organizativas se deben ejercer tres tipos de control:

- El control directivo (ejecutivo) que se ejerce a través de la línea de mando.
- El control de la calidad del servicio (funcional) que tiene como objetivo mantener la eficiencia en el trato y respeto al cliente.

- El control económico (funcional) cuya finalidad es el registro contable y el cálculo y control de los costos de los servicios, que debe ser ejercido por el área de Economía.

El máximo responsable de la organización es quien debe definir el proceso del servicio a prestar y determinar todos los centros de costos, a fin de diseñar el sistema de registro contable y de costos para la elaboración de los estados financieros, agregando además que debe ser el punto de partida para conocer los recursos necesarios a emplear. Se ha concebido el diagrama organizativo de estructura plana, donde comparten adecuadamente las áreas y personas subordinadas al administrador que en este caso es el responsable de la unidad.



El Almacén entrega mercancía Lista para la Venta y de Elaboración Ligera al área de venta y en el Área de Elaboración entrega las materias primas para la elaboración de Comestibles.

La prestación de los servicios a la población (ventas gastronómicas) debe ser apoyada por un área de Abastecimiento (que también ejerce el control de calidad de las mercancías que se compran) y un área Económica que debe garantizar la confiabilidad de la contabilidad. Estas áreas ejecutan sus funciones a nivel de empresa.

Sin una adecuada organización y el personal de dirección adecuadamente preparado, es imposible la planeación financiera de la organización, de ahí que debe existir una estrecha relación entre los presupuestos, la organización empresarial, los cuadros y su preparación.

Los trabajadores de la Unidad deben tener un conocimiento general de los principios y principales características del proceso de elaboración del Presupuesto Maestro; pero no podemos decir que tienen dominio por lo que se necesita utilizar otros recursos que posibiliten que no sólo el personal de dirección domine el proceso sino todos los trabajadores tal y como se necesita, debido a que los empleados no les gusta caminar torpemente por las situaciones de la organización sin saber realmente que es lo que sus superiores esperan o ver que tales expectaciones varían.

El presupuesto ayuda a resolver esta dificultad permitiendo que los empleados sepan que se espera de ellos. Generalmente la ejecución presupuestada se considera como un mejor criterio para ser usados como base para la evaluación de los resultados alcanzados que la ejecución ya realizada.

2.6 FUNDAMENTACION DE LOS PRESUPUESTOS

Entre la acción de presupuestar y planificar existe una estrecha relación ya que presupuestar es predecir en términos monetarios si los objetivos proporcionarán ganancias o pérdidas, mientras que planificar es prever con anticipación los objetivos que se desea lograr, para ambas acciones es necesario seleccionar y preparar el personal que debe planificar, organizar, poner en marcha la tarea y controlar que se vayan logrando las metas previstas.

Las empresas deben predecirse con anterioridad para saber las posibles utilidades o pérdidas ya que deben planificarse de acuerdo a los recursos disponibles debido a la demanda que estos tienen en la población con el fin de mejorar la calidad de vida e ir satisfaciendo sus necesidades. Es fundamental preparar las estructuras aplicables a la planificación y el presupuesto donde se establezca un sistema contable de responsabilidad elaborando medidas de ejecución y eficacia.

Una empresa o unidad debe preparar los presupuestos en relación a la actividad que realiza, los mismos deben estar presididos por un dirigente capaz de coordinar las actividades y ser confeccionado por el área económica y contar con el apoyo de otros especialistas.

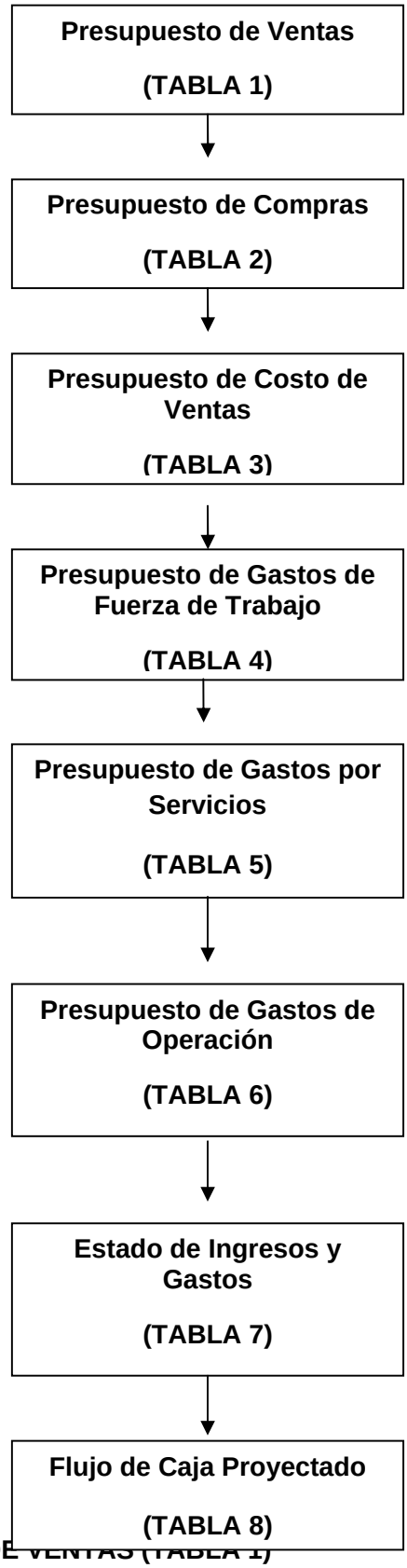
De acuerdo a las características de la Unidad Brisas del Prado, se deben confeccionar los presupuestos que a continuación se muestran:

PRESUPUESTO MAESTRO DE LA UNIDAD BRISAS DEL PRADO

El Presupuesto Maestro es una expresión cuantitativa de un plan de acción y un auxiliar para la coordinación y ejecución, resume los objetivos de todas las subdivisiones de una organización. Hace que surja la necesidad de que la máxima dirección tome decisiones en problemas administrativos vitales (precios, líneas de productos, inversiones, etc.)

Si se utiliza correctamente este presupuesto como guía para la planificación y coordinación, posteriormente se podrá evaluar si los resultados obtenidos por la unidad corresponden a los resultados presupuestados por la empresa, para que en caso de que no suceda tomar las medidas correctivas que sean necesarias.

A continuación se presenta el diagrama del Sistema Presupuestal utilizado en la unidad:



2.6.1 PRESUPUESTO DE VENTAS (TABLA 1)

El Presupuesto ó Pronóstico de Ventas es el primero que se debe preparar, es el punto de partida, constituye la base para la cuantificación completa del negocio. El pronóstico se convierte en presupuesto solo cuando la gerencia lo acepta como objetivo y se elabora tomando en cuenta factores como: volúmenes anteriores de ventas, políticas de precios, variaciones estacionales, capacidad, entre otros, el mismo debe ser confeccionado por el administrador desglosado por meses, teniendo en cuenta el comportamiento de las ventas de los dos últimos años, el modelo del Presupuesto es la siguiente:

EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA				
UNIDAD BRISAS DEL PRADO				
PRESUPUESTO DE VENTAS				
ENERO / DICIEMBRE DE 2013				
	Comestible	Listo para la Venta	Elaboración Ligera	Total de las Ventas
Enero	(1)	(1)	(1)	(2)
Febrero	(1)	(1)	(1)	(2)
Marzo	(1)	(1)	(1)	(2)
Abril	(1)	(1)	(1)	(2)
Mayo	(1)	(1)	(1)	(2)
Junio	(1)	(1)	(1)	(2)
Julio	(1)	(1)	(1)	(2)
Agosto	(1)	(1)	(1)	(2)
Septiembre	(1)	(1)	(1)	(2)
Octubre	(1)	(1)	(1)	(2)
Noviembre	(1)	(1)	(1)	(2)
Diciembre	(1)	(1)	(1)	(2)
Total	(3)	(3)	(3)	(4)

Fuente de elaboración propia

(1) Se colocan los importes de las ventas mensuales de cada área.

(2) Se suman las ventas de cada área.

(3) Se suman las ventas de cada mes por área.

(4) Se suman los totales de las ventas del año por área.

Los importes de las ventas de este anexo se trasladan al Estado de Ingresos y Gastos presupuestados. (TABLA 7)

2.6.2 PRESUPUESTO DE COMPRAS (TABLA 2)

Se confecciona en colaboración con el área económica de la empresa tomando como base el pronóstico de ventas elaborado para cada mes del año, manteniendo un índice de cobertura de inventarios.

EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE CRUCES				
UNIDAD BRISAS DEL PRADO				
PRESUPUESTO DE COMPRAS				
DICIEMBRE 31 DE 2013				
Descripción	U/M	Cantidad	Precio	Importe
MERCANCIA LISTA PARA LA VENTA				
Cigarros	Caja	(1)	(2)	(3)
Tabacos	U	(1)	(2)	(3)
Galletas	Pqte	(1)	(2)	(3)
TOTAL				(4)
MERCANCIA ELABORACION LIGERA				
Cerveza Cacique	Lata	(1)	(2)	(3)
Cerveza Mayabe	Lata	(1)	(2)	(3)
Cerveza Bruja	Bot.	(1)	(2)	(3)
Cerveza Dispensada	Jarra	(1)	(2)	(3)
Refrescos	Lata	(1)	(2)	(3)
Refrescos	Pomo	(1)	(2)	(3)
Ron Embotellado	Bot.	(1)	(2)	(3)
Vino	Bot	(1)	(2)	(3)
TOTAL				(4)
COMESTIBLES				

Pollo Troceado	Lbs	(1)	(2)	(3)
Cerdo en bandas	Lbs	(1)	(2)	(3)
Embutidos	Lbs	(1)	(2)	(3)
Queso	Lbs	(1)	(2)	(3)
Arroz	Lbs	(1)	(2)	(3)
Salchicha	U	(1)	(2)	(3)
Sal	Lbs	(1)	(2)	(3)
Grasa	Lbs	(1)	(2)	(3)
Viandas y vegetales	Lbs	(1)	(2)	(3)
Harina de Trigo	Lbs	(1)	(2)	(3)
Puré de Tomate	Lbs	(1)	(2)	(3)
Pan	U	(1)	(2)	(3)
TOTAL				(4)
Artículos de Higiene y Limpieza	U	(1)	(2)	(3)
Material De Oficina	U	(1)	(2)	(3)
TOTAL				(4)

Fuente de elaboración propia

(1) Se registra la cantidad que se va a comprar en cada producto

(2) Se registra el precio de cada producto

(3) Se registra el importe de cada producto

(4) Se suman los importes de los productos

2.6.3 PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS (TABLA 3)

Esta tabla es confeccionada por el administrador de la unidad con la ayuda de los responsables de las áreas de ventas considerando los índices de margen comercial establecidos y el pronóstico de ventas elaborado, debe elaborarse por meses para tener la base de comparación con las ventas reales.

EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA

UNIDAD BRISAS DEL PRADO				
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS				
DICIEMBRE 31DE 2013				
	Comestible	Listo para la Venta	Elaboración Ligera	Total Costo de Ventas
Enero	(1)	(1)	(1)	(3)
Febrero	(1)	(1)	(1)	(3)
Marzo	(1)	(1)	(1)	(3)
Abril	(1)	(1)	(1)	(3)
Mayo	(1)	(1)	(1)	(3)
Junio	(1)	(1)	(1)	(3)
Julio	(1)	(1)	(1)	(3)
Agosto	(1)	(1)	(1)	(3)
Septiembre	(1)	(1)	(1)	(3)
Octubre	(1)	(1)	(1)	(3)
Noviembre	(1)	(1)	(1)	(3)
Diciembre	(1)	(1)	(1)	(3)
Totales	(2)	(2)	(2)	(4)

Fuente de elaboración propia

(1) Se ubican los importes de los costos mensuales de cada área.

(2) Se totalizan los costos de cada área.

(3) Se ubican las sumas totales los costos de cada mes.

(4) Se totalizan todos los costos del año

Los importes de esta tabla se trasladan al Estado de Ingresos y Gastos Presupuestados (TABLA 7)

2.6.4 PRESUPUESTO DE GASTOS DE FUERZA DE TRABAJO (TABLA 4)

Este presupuesto lo confecciona el auxiliar de contabilidad de la empresa con la colaboración del administrador, tomando como base la plantilla de cargos aprobada y aplicando las tareas impositivas establecidas para la utilización de la fuerza de trabajo.

EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE CRUCES

UNIDAD BRISAS DEL PRADO							
PRESUPUESTO DE GASTOS DE FUERZA DE TRABAJO							
ENERO / DICIEMBRE DE 2013							
Cargo		Centros de Costos	Salario	Seguridad Social	Impuesto	Total	Total Centro de Costo
Cocinero Integral	2	Elaboración	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ayudante de Elaboración	1		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Dependiente Integral	2		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Encargado General de Cocina	1		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Dependiente Integral	4	Ventas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Cantinero B	2		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Administrador	1	Administra-ción	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Encargado de Almacén	1		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Serenos	2		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Operador de Audio	1		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
TOTALES	17		(6)	(6)	(6)	(6)	(6)

Fuente de elaboración propia

(1) Se anota el salario básico de cada trabajador incluyendo el 9.09%

(2) Se calcula la seguridad social de cada trabajador (12.5%)

(3) Se calcula el impuesto a pagar por cada trabajador si se aplicara (25%)

(4) Se totaliza el gasto de cada trabajador

(5) Se totaliza el gasto del centro de costo

(6) Se totalizan las columnas

2.6.5 PRESUPUESTO DE GASTOS POR SERVICIOS (TABLA 5)

Este presupuesto se elabora a partir de las cifras históricas de gastos por elementos registradas en el Sub Mayor de Gastos del área de contabilidad.

EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO Y GASTRONOMIA DE CRUCES				
UNIDAD BRISAS DEL PRADO				
PRESUPUESTO DE GASTOS POR SERVICIOS				
POR EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013				
	Energía	Teléfono	Otros Servicios	Total
Enero	(1)	(2)	(3)	(4)
Febrero	(1)	(2)	(3)	(4)
Marzo	(1)	(2)	(3)	(4)
Abril	(1)	(2)	(3)	(4)
Mayo	(1)	(2)	(3)	(4)
Junio	(1)	(2)	(3)	(4)
Julio	(1)	(2)	(3)	(4)
Agosto	(1)	(2)	(3)	(4)
Septiembre	(1)	(2)	(3)	(4)
Octubre	(1)	(2)	(3)	(4)
Noviembre	(1)	(2)	(3)	(4)
Diciembre	(1)	(2)	(3)	(4)
Totales	(5)	(5)	(5)	(5)

Fuente elaboración propia

(1), (2), (3), Se colocan los gastos por meses.

(4) Se suman los gastos estimados de cada servicio.

(5) Se totaliza el importe de cada uno de los servicios

2.6.6 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN (TABLA 6).

Este presupuesto se debe preparar empleando la información a partir de los periodos anteriores, la cual debe ser conciliada y cuadrada con la reflejada en las Tablas 4 y 5 anteriormente explicadas. Los importes de esta tabla se trasladan para el Estado de Ingresos y gastos Presupuestados (TABLA 7)

EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE CRUCES

UNIDAD BRISAS DEL PRADO					
PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION					
DICIEMBRE 31 DE 2013					
	Área de Venta	Área de Elaboración	Gastos de Operaciones	Administración	Gastos Totales
Materias Primas y Materiales					
Combustibles					
Energía					
Salarios					
Otros Gastos F. Trabajo					
Depreciación y Amortización					
Otros Gastos Monetarios					
Totales					

Fuente elaboración propia

Nota: El almacén se incluye dentro de la administración y los otros gastos monetarios se le cargan a la administración

2.6.7 ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS PRESUPUESTADOS (TABLA 7)

Este Estado Financiero constituye un estado pro forma, un estado proyectado, o sea una pronosticación para un período subsecuente, en este caso el año siguiente del estado financiero esperado. Existen diversos procedimientos (métodos) para elaborar los estados pro forma entre cuales los cuales se encuentra el método abreviado o de Pronóstico de las Ventas empleado en este caso y que debe ser aplicado en el área de contabilidad de la Unidad Básica a que pertenece el establecimiento.

EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE CRUCES

UNIDAD BRISAS DEL PRADO			
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS PRESUPUESTADOS			
DICIEMBRE 31 DE 2013			
	Área de Venta	Área de Elaboración	Total
Ingresos por Ventas	(1)	(1)	(2)
Menos: Impuesto por las Ventas	(3)	(3)	(4)
Ventas Netas	(5)	(5)	(5)
Menos: Costo de Ventas	(6)	(6)	(7)
Utilidad Bruta en Ventas	(8)	(8)	(9)
Menos: Gastos de Operaciones			(10)
Utilidad Neta en Operaciones			(11)
Menos: Gastos Generales y de Admón.			(12)
Utilidad Bruta del Periodo			(13)
Menos: Otros Gastos			(14)
Mas: Otros Ingresos			(15)
Utilidad Neta antes de Impuestos			(16)
Menos: Impuesto s/Utilidades			(17)
Utilidad Neta después de Impuestos			(18)

(1) Se colocan los ingresos de cada área (de la Tabla 1)

(2) Se suman los ingresos

(3) Se colocan los impuestos por las ventas de cada área

(4) Se suman los impuestos

(5) Se restan los impuestos

(6) Se colocan los costos de ventas de cada área

(7) Se suman los costos de ventas

(8) Se calculan las utilidades de cada área

(9) Se totaliza la utilidad bruta

(10) Se restan los gastos de operaciones

(11) Se obtiene la utilidad neta en operaciones

(12) Se restan los Gastos Generales y de Administración

(13)Se obtiene la Utilidad Bruta del periodo

(14)Se restan los otros gastos

(15)Se suman los otros ingresos

(16)Se obtiene la utilidad neta antes del impuesto sobre utilidades

(17)Se resta el impuesto sobre utilidades (35% de la utilidad neta)

(18)Se obtiene la utilidad neta después del impuesto sobre utilidades

2.6.8 FLUJO DE CAJA PROYECTADO (TABLA 8)

El flujo de efectivo constituye una herramienta indispensable en toda empresa que administre adecuadamente su dinero. Es una estimación de entrada y salida de efectivo con el fin de conocer necesidades futuras de efectivo para realizar las operaciones del negocio en un periodo dado.

EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE CRUCES					
UNIDAD BRISAS DEL PRADO					
FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
DICIEMBRE 31 DE 2013					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo

Saldo Inicial de Efectivo					
Mas: Entradas					
Ventas					
Transferencias de la Empresa					
Total Efectivo Disponible					
Menos: Salidas					
Pago de Salarios					
Pago de Vacaciones					
Efectivo Depositado (Ventas)					
Total Salidas de Efectivo					
Saldo Final del Efectivo (a-b)					

	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Saldo Inicial de Efectivo					
Mas: Entradas					
Ventas					
Transferencias de la Empresa					
Total Efectivo Disponible					
Menos: Salidas					
Pago de Salarios					
Pago de Vacaciones					
Efectivo Depositado (Ventas)					
Total Salidas de Efectivo					
Saldo Final del Efectivo (a-b)					

	Nov.	Dic.	Todo el año
Saldo Inicial de Efectivo			
Mas: Entradas			
Ventas			
Transferencias de la Empresa			
Total Efectivo Disponible			
Menos: Salidas			
Pago de Salarios			
Pago de Vacaciones			
Efectivo Depositado (Ventas)			
Total Salidas de Efectivo			

Fuente de elaboración propia

1. Es el saldo inicial de efectivo del mes de Enero y para todo el año puede ser un efectivo por depositar del periodo anterior porque normalmente la empresa no mantiene efectivo para ningún pago.
2. En las entradas de efectivo de cada mes se registra el dinero recibido por ventas al contado y transferencias de la Empresa para pago de salarios y vacaciones.
3. Se suma el saldo inicial del mes con las entradas de efectivo y se tiene el disponible.
4. En las salidas de efectivo mensuales se registran los desembolsos efectuados por pagos a trabajadores por salarios y vacaciones.
5. El saldo final de efectivo se obtiene de restar al efectivo disponible las salidas (a-b)

Este informe deben confeccionarlo de forma conjunta el Administrador y el área de contabilidad de la empresa

2.7 LINEA DE MANDO DE LA UNIDAD BRISAS DEL PRADO

El Administrador de la unidad tiene dos áreas de venta, un área de elaboración y un responsable de almacén que atienden por delegación de autoridad diferentes actividades de la entidad.

Esta es una estructura bastante plana ya que solamente tiene tres niveles y la responsabilidad de la elaboración de los presupuestos es del Administrador que debe contar con la colaboración del resto del personal de la unidad y el asesoramiento del área económica de la Unidad Básica.

Para obtener un mejor funcionamiento en la unidad se realizó un manual de funciones que debe ser cumplimentado por los cuadros de dirección de la empresa municipal.

RESPONSABILIDADES Y REQUISITOS

ADMINISTRADOR

- Es el máximo responsable de la unidad, elabora la planeación financiera, su organización y el control de las actividades que se desarrollan en ella, delegando parte de su autoridad a los subordinados directos y exigiéndole a éstos la responsabilidad correspondiente.
- Representa a la unidad ante el nivel superior y los órganos de gobierno y las organizaciones políticas y de masas del territorio donde se encuentra la entidad.
- Aplica conscientemente todas las disposiciones establecidas por los organismos de la administración central del estado y el organismo rector de la empresa.
- Atiende y da cumplimiento a las orientaciones emanadas de las organizaciones gubernamentales y políticas del territorio.
- Tiene subordinadas las siguientes unidades organizativas:
    - Encargado de Almacén
    - Áreas de Ventas
- Responsable de la entrega en tiempo y forma de toda la información económica que demanden el director, la empresa y los organismos e instituciones correspondientes.
- Responsable de la elaboración del presupuesto financiero y la valoración de los presupuestos de operaciones de la unidad.
- Exigir actas de responsabilidad material.
- Exigir documentación establecida para los movimientos de la unidad.
- Entregar depósito a la unidad básica.
- Mantener actualizado el plan de prevención.
- Realiza la compra de mercancías de acuerdo con el objeto social.

Requisitos para el cargo: Integrado a la revolución, poseer nivel universitario, con experiencia de dirección u otro profesional o técnico con experiencia en empresas afines.

AREA DE ELABORACIÓN

- Es el área encargada de elaborar y comercializar los alimentos ligeros y comidas genéricas que oferta el centro gastronómico.
- Debe velar por la calidad en la elaboración y presentación de los alimentos que se ofertan.
- Es responsable del cumplimiento de las medidas de Higiene establecidas para la manipulación de los alimentos.
- Procesa carnes, aves, pescado y mariscos para la elaboración de los platos de la cocina criolla y excepcionalmente algunos de lo nacional especializada.
- Hornea todo tipo de preparación propia de la actividad y los platos que requieran ser cocinadas en el horno, controla el peso de las raciones antes y después de la cocción del producto.
- Controla la materia prima que recibe, así como la calidad de la misma y la conserva y manipula de acuerdo con las normas sanitarias requeridas vigentes.
- Responde por el óptimo aprovechamiento de los productos, materias primas y derivados de estos, así como el uso correcto, conservación y limpieza de equipos, mobiliarios y otros medios de trabajo puesto a su disposición.
- Realiza otras funciones.

Requisitos para el cargo: Graduado de nivel medio superior con curso de habilitación en la actividad de cocina.

AREAS DE VENTAS

- En las áreas de ventas se reciben las mercancías listas para la venta y las de elaboración ligera, los jefes de turno son los encargados de velar por la calidad del servicio y el trato a los clientes, así como el porte y aspecto de los dependientes.
- Las unidades de venta son atendidas por responsables en los diferentes turnos de trabajo.
- Sirve alimentos y bebidas en canchas, mesas y autoservicios, empleando el tipo de servicio indicado, sitúa doiles, transporta vajillas limpias, prepara los utensilios y los coloca sobre la mesa y corchos.
- Coloca elementos implantados en la superficie de exhibición caliente y fría en la posición de autoservicio y sirve a los usuarios lo ordenado, así como repone recipientes con alimentos.
- Acondiciona salones para boda, despedidas de solteros, fiesta de 15, buffet, banquetes y otras actividades gastronómicas.
- Toma pedidos, escribe notas, totaliza las cifras, cuenta la mantelería, la usada y la que viene de cambio y transporte material utilizado.

- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requieren.
- Vender y totalizar las cifras en los Modelos de las Mercancías en Área de Ventas IPVC, y de los inventarios, tanto de entrada como de salida.
- Realizar el cuadre de las ventas por productos de su área
- Controlar el efectivo de cambio que está bajo su responsabilidad

Requisitos para el cargo: Graduado de nivel medio superior con curso de habilitación en la actividad de dependiente.

ENCARGADO DE ALMACEN

- Mantener ordenadas las áreas correspondientes de manera que ofrezcan seguridad y facilidad para su conteo físico y traslado.
- Contar, medir y pesar los productos recibidos del almacén, no tiene acceso al documento del suministrador.
- Mantener las tarjetas de estibas actualizadas y colocadas junto a los productos.
- Informar existencias finales en los documentos de entradas y salidas de productos.
- Mostrar y conservar listados y nivel de acceso de personal autorizado al almacén así como a emitir documentos de extracción de productos.
- Mantener actualizada el acta de responsabilidad material del custodio de los productos del almacén.

Requisitos para el cargo: Graduado de Nivel Medio con entrenamiento en su puesto de trabajo.

CANTINERO

- Elabora, decora y sirve bebidas tanto nacionales como internacionales.
- Elabora y sirve bebidas solicitadas por los dependientes de salón, prepara jugos, corta frutos y elabora distintos tipos de ponches y otras bebidas.
- Toma pedidos y realiza su servicio, sirve fiambres variados, cobra y efectúa el cierre y ajuste de operaciones o da a cobrar al cajero chequeador.
- Acondiciona el Bar, friega y brilla la vajilla, transporta botellas y fracciona hielo de distintas formas.
- Organiza y orienta el servicio de bebidas para distintas actividades que le son asignadas.
- Cumple con lo establecido en las normas técnicas y demás documentos normativos y metodológicos vigentes que rigen la actividad.

Requisitos para el cargo: Graduado de técnico medio superior en servicios gastronómicos.

OPERADOR DE AUDIO

• Instala y opera equipos de audio en espectáculos, asambleas, actos políticos, culturales y otros de similar complejidad que requieran de la utilización de micrófonos, amplificador, bafles, bocinas y grabadoras.

• Ayuda en el montaje de equipos para el resto del espectáculo.

• Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

Requisitos para el cargo: Graduado de Nivel Medio con entrenamiento en su puesto de trabajo.

SERENO

- Vigila y custodia los edificios, propiedades y equipos del estado en general y de las dependencias es que presta su servicio durante turnos diurnos y nocturnos.
- Recorre periódicamente los locales y terrenos bajo su vigilancia.
- Controla de acuerdo con los métodos establecidos la entrada y salida de personal y vehículos a los locales y terrenos bajo su custodia.
- Sirve de guía a las personas ajenas a su dependencia e informa a los visitantes que así lo solicitan.
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

Requisitos para el cargo: Entrenamiento en su puesto de trabajo. Realizar las tareas de su contenido de trabajo con la calidad y eficacia requerida.

Capítulo III

CAPÍTULO III APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

En este capítulo se valida el procedimiento propuesto en el capítulo anterior para determinar el Presupuesto Maestro en la unidad Brisas del Prado perteneciente a la Empresa de Comercio y Gastronomía del municipio de Cruces.

3.1 INTRODUCCIÓN

En el transcurso del trabajo se ha tenido muy en cuenta que el procedimiento haga posible, no solamente la detección de cualquier ineficiencia que se produzca, sino su localización y determinación de la responsabilidad especifica de cada uno de los responsables involucrados en la misma, para ello se ha profundizado en la combinación de la responsabilidad de cada cual, pues sabemos que no es posible asumir una responsabilidad si se carece de la facultad para accionar en la toma de decisiones.

Estas actividades son de tipo variado y van desde una reunión anual para discutir el presupuesto global del ejercicio entrante, hasta la preparación de los diferentes presupuestos particulares que tienen que confeccionar los miembros de la organización.

La planificación estratégica está estrechamente interrelacionada a la organización empresarial, toda vez que mediante la estructura organizativa se definen el conjunto de actividades formales que deben hacer las unidades.

Así mismo se deja constancia de cada uno de los pasos que se van dando hasta la determinación del costo total, destacándose el hecho de que quede reflejada la responsabilidad del administrador y los trabajadores de la unidad.

De esta forma van quedando reflejados de forma paralela, los ingresos y gastos, esto posibilita mayor profundidad en el análisis financiero y lo más importante la localización de la responsabilidad individual y colectiva.

Toda organización determina las actividades, la cantidad de planes que se deben realizar al diseñar los planes estratégicos para alcanzar las metas y objetivos planteados. Es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por la entidad, debiendo destacar que el presupuesto muestra el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos.

El trabajo surgió de la necesidad de elaborar un procedimiento para preparar la estrategia de dirección de la unidad Brisas del Prado y para esto se necesitó reorganizar la estructura de dirección

y garantizar el personal suficientemente preparado para prever, dirigir y controlar los objetivos que se quieren alcanzar y el correspondiente análisis de sus resultados económicos.

Se muestra un análisis de los resultados alcanzados hasta la fecha, materializándose este mismo año la realización de dicha estrategia, ya que se elaboraron los presupuestos para el 2013.

En el desarrollo del trabajo se tratan como partes de un sistema todas las funciones de la dirección; la planificación financiera y la organización que conforman la fase de preparación de la estrategia empresarial, la formación de los recursos humanos que constituye el enlace entre las dos fases y que va a participar en ambas y el mando y el control que integran la fase de ejecución de la estrategia con la que se completa el ciclo de la Dirección, aunque el objetivo de la investigación solamente abarcó la fase de preparación y la caracterización y funciones de los recursos humanos.

3.2 VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO EN LA UNIDAD BRISAS DEL PRADO.

El proceso que se valida, como se expuso en el Capítulo II, consta de la realización de los presupuestos, para llegar a conformar el presupuesto maestro de la unidad objeto de estudio, donde se le dará respuesta a cada uno de ellos.

En la unidad se hace necesaria la determinación de los presupuestos pertenecientes a las áreas de responsabilidad, ya que así facilita el control de los recursos de cada área y proporciona el lugar donde hubo una ineficiencia y cual área es la que tiene la responsabilidad y así poder accionar sobre la toma de decisiones.

Una situación que debe considerarse al preparar los presupuestos son los factores que puede limitar la cantidad de servicios que puedan brindarse, por lo que la empresa de Comercio y Gastronomía tiene como limitantes la demanda de los posibles clientes y las posibilidades de fondos para cubrir los gastos con sus ingresos.

Al permitir diseñar los presupuestos adecuados e indicar cuándo y por qué deben elaborarse los planes financieros y quienes deben hacerlo, debemos tener en cuenta la composición de los recursos humanos, ya que para la confección de una planeación financiera se hace necesario ver la conformación de la estructura organizativa e integrar las funciones que conforman la preparación de la estrategia empresarial.

3.3 ELABORACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

3.3.1. PRESUPUESTO DE VENTAS (TABLA 1)

EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA				
UNIDAD BRISAS DEL PRADO				
PRESUPUESTO DE VENTAS				
ENERO / DICIEMBRE DE 2013				
Meses	**Comestible**	**Listo para la Venta**	**Elaboración Ligera**	**Total Ventas**
Enero	15 958	19 763	141 335	177 056
Febrero	32 255	32 600	118 980	183 835
Marzo	26 900	15 265	159 435	201 600
Abril	28 044	20 692	125 810	174 546
Mayo	12 109	30 023	161 342	203 474
Junio	11 537	25 424	133 980	170 941
Julio	18 770	24 546	164 856	208 172
Agosto	31 884	30 919	169 060	231 863
Septiembre	20 769	13 715	144 040	178 524
Octubre	17 667	23 416	135 136	176 219
Noviembre	21 840	10 532	127 570	159 942
Diciembre	51 956	22 644	266 925	341 525
Totales	289 689	269 539	1 848 469	2 407 697

3.3.2 PRESUPUESTO DE COMPRAS (TABLA 2)

Este presupuesto incluye solamente las mercancías y productos que van a ser ofertados por la unidad, debiendo ser coincidente con el presupuesto de ventas.

Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Cruces				
Unidad Brisas del Prado				
Presupuesto de Compras				
Diciembre 31 de 20113				
Descripción	**U/M**	**Cantidad**	**Precio**	**Importe**
MCIA LISTA PARA LA VENTA				
Cigarros	Caja	15 417	6.44	99 285
Tabacos	U	3 031	0.92	2 788
Galletas	Pqte	6 406	23.55	150 861
TOTAL				252 934
MCIA ELABORACION LIGERA				
Cerveza Cacique	Lata	7 200	16.564	119 260
Cerveza Mayabe	Lata	7 200	15.156	109 123
Cerveza Bruja	Bot.	7 200	8.30	59 760
Cerveza Dispensada	Jarra	169 038	5.05201	853 981
Refrescos	Lata	9 888	8.42	83 257
Refrescos	Pomo	1 560	21.05	32 838
Ron Embotellado	Bot.	5 820	53.694	312 499
Vino	Bot	310	42.10	13 051
TOTAL				1 583 769
COMESTIBLES				
Pollo Troceado	Lbs	11 794	12.39434	146 179
Bistec de Cerdo	Lbs	4 932	12.00	59 184
Embutidos	Lbs	530	1.8874	1 000
Queso	Lbs	561	7.4520	4 180
Arroz	Lbs	1 692	0.22501	380

Salchicha	U	1 785	3.4484	6 155
Sal	Lbs	314	0.090	28
Grasa	Lbs	1 920	0.94556	1 815
Viandas y vegetales	Lbs	3 284	0.90	2 955
Harina de Trigo	Lbs	1 305	0.49664	648
Puré de Tomate	Lbs	731	2.27698	1 664
	U	9 948	0.0381	379
TOTAL				224 567
Artículos de Higiene y Limpieza	U			980
Material De Oficina	U			1 250
TOTAL				2 230

3.3.3 PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS (TABLA 3)

EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA				
UNIDAD BRISAS DEL PRADO				
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS TABLA 3				
DICIEMBRE 31 DE 2013				
Meses	**Comestible**	**Listo para la Venta**	**Elaboración Ligera**	**Total Costo de Ventas**
Enero	12 128	18 182	118 721	149 031
Febrero	24 513	29 992	99 943	154 448
Marzo	20 444	14 044	133 925	168 413
Abril	21 315	19 036	105 680	146 031
Mayo	9 202	27 621	135 529	172 352
Junio	8 770	23 390	112 543	144 703
Julio	14 265	22 583	138 480	175 328
Agosto	24 232	28 445	142 010	194 687
Septiembre	15 785	12 618	120 993	149 396
Octubre	13 426	21 542	113 515	148 483

Noviembre	16 598	9 690	107 158	133 446
Diciembre	39 486	20 832	224 217	284 535
Total	220 164	247 975	1 552 714	2 020 853

3.3.4 PRESUPUESTO DE GASTOS DE FUERZA DE TRABAJO (TABLA 4)

EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE CRUCES							
UNIDAD BRISAS DEL PRADO							
PRESUPUESTO DE GASTOS DE FUERZA DE TRABAJO							
ENERO / DICIEMBRE DE 2013							
Cargo		**Centros de Costos**	**Salario**	**Seguridad Social**	**Impuesto**	**Total**	**Total Centro de Costo**
Cocinero Integral	2	Elaboración	278.18	34.77	69.55	382.50	765.00
Ayudante de Elaboración	1		261.82	32.73	65.46	360.01	360.01
Auxiliar General de Cocina	1		256.36	32.05	64.09	352.050	352.50
Dependiente Integral	2		272.73	34.09	68.18	375.00	750.00
Dependiente Integral	4	Ventas	272.73	34.09	68.18	375.00	1 500.00
Cantineros B	2		278.18	34.77	69.55	382.50	765.00
Administrador	1	Administra-ción	398.18	49.77	99.55	547.50	547.50
Encargado de Almacén	1		300.00	37.50	75.00	412.50	412.50
Serenos	2		256.36	32.05	64.09	352.50	705.00
Operador de Audio	1		272.73	34.09	68.18	375.00	375.00
Total	17		2 847.27	355.91	711.73	3 915.01	6 532.51

3.3.5 PRESUPUESTO DE GASTOS POR SERVICOS (TABLA 5)

EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE CRUCES				
UNIDAD BRISAS DEL PRADO				
PRESUPUESTO DE GASTOS POR SERVICIOS				
DICIEMBRE 31 DE 2013				
Meses	**Energía**	**Teléfono**	**Otros Servicios**	**Total**
Enero	58.12	49.65	3.71	111.48
Febrero	116.36	53.48	993.57	1 163.41
Marzo	346.34	51.36	28.00	425.70
Abril	294.92	45.23	125.00	465.15
Mayo	249.69	59.95	319.96	629.60
Junio	387.98	57.52	14.50	460.00
Julio	268.67	94.12	72.00	434.79
Agosto	294.14	89.64	687.08	1 070.86
Septiembre	300.82	96.57	17.05	414.44
Octubre	232.72	94.86	23.00	350.58
Noviembre	781.12	105.46	168.10	1 054.68
Diciembre	297.34	122.94	107.29	527.57
Total	3 628.22	920.78	2 559.26	7 108.26

3.3.6 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION (TABLA 6).

EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE CRUCES					
UNIDAD BRISAS DEL PRADO					
PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION					
DICIEMBRE 31 DE 2013					
	Área de Venta	Área de Elaboración	Gastos de Operaciones	Administra-ción	Gastos Totales
Mat. Primas y Materiales	-	-	980.00	1 250.00	2 230.00
Combustibles	-	-	-	-	-

Energía	1 325.10	2 215.00	29.85	58.27	3 628.22
Salarios	1 647.28	1 620.00	300.00	1 183.63	4 750.91
Otros Gastos F. Trabajo	617.72	607.51	112.50	443.87	1 781.60
Depreciación y Amortización	386.25	149.65	14.40	77.42	627.72
Otros Gastos Monetarios	-	-	1 532.59	1 947.45	3 480.04
TOTALES	3 976.35	4 592.16	2 969.34	4 960.64	16 498.49

3.3.7. ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS PRESUPUESTADOS (TABLA 7)

EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE CRUCES			
UNIDAD BRISAS DEL PRADO			
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS PRESUPUESTADOS			
DICIEMBRE 31 DE 2013			
	Área de Venta	Área de Elaboración	Total
Ingresos por Ventas	2 118 008.00	289 689.00	2 407 697
Menos: Impuestos por las Ventas	184 846.00	28 968.00	213 814
Ventas Netas	1 933 162.00	260 721.00	2 193 883
Menos: Costo de Ventas	1 800 689.00	220 164.00	2 020 853
Utilidad Bruta en Ventas	132 473.00	40 557.00	173 030
Menos: Gastos de Operaciones			11 538
Utilidad Neta en Operaciones			161 492
Menos: Gastos Generales y de Administración			4 960
Utilidad Bruta del Periodo			156 532
Menos: Otros Gastos			-
Mas: Otros Ingresos			-
Utilidad Neta antes de Impuestos			156 532
Menos: Impuesto s/Utilidades			52 046
Utilidad Neta después de Impuestos			104 486

3.3.8. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE CRUCES					
UNIDAD BRISAS DEL PRADO					
Flujo de Caja Proyectado					
Diciembre 31 de 2013					
	Enero	**Febrero**	**Marzo**	**Abril**	**Mayo**
Saldo Inicial de Efectivo	26 382.00	20 344.00	20 418.00	22 202.00	19 675.00
Mas: Entradas	-	-	-	-	-
Ventas	177 056.00	183 835.00	201 600.00	174 546.00	203 474.00
Transferencias de la Empresa	4 355.00	4 355.00	4 355.00	4 355.00	4 355.00
Total Efectivo Disponible	207 793.00	208 534.00	226 373.00	201 103.00	227 504.00
Menos: Salidas	-	-	-	-	-
Pago de Salarios	4 355.00	4 355.00	4 355.00	4 355.00	4 355.00
Pago de Vacaciones	-	-	-	-	-
Efectivo Depositado (Ventas)	183 094.00	183 761.00	199 816.00	177 073.00	200 835.00
Total Salidas de Efectivo	187 449.00	188 116.00	204 171.00	181 428.00	205 189.00
Saldo Final del Efectivo	**20 344.00**	**20 418.00**	**22 202.00**	**19 675.00**	**22 314.00**

	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Saldo Inicial de Efectivo	22 314.00	19 326.00	22 750.00	25 462.00	20 399.00
Mas: Entradas	-	-	-	-	-
Ventas	170 941.00	208 172.00	231 863.00	178 524.00	176 219.00
Transferencias de la Empresa	4 355.00	6 731.00	6 731.00	4 355.00	4 355.00
Total Efectivo Disponible	197 610.00	234 229.00	261 344.00	208 341.00	200 973.00
Menos: Salidas	-	-	-	-	-
Pago de Salarios	4 355.00	4 355.00	4 355.00	4 355.00	4 355.00
Pago de Vacaciones	-	2 376.00	2 376.00	-	-
Efectivo Depositado (Ventas)	173 930.00	204 750.00	229 151.00	183 587.00	176 956.00
Total Salidas de Efectivo	178 284.00	211 479.00	235 882.00	187 942.00	181 311.00
Saldo Final del Efectivo	**19 326.00**	**22 750.00**	**25 462.00**	**20 399.00**	**19 662.00**

	Noviembre	Diciembre	Para Todo el Año
Saldo Inicial de Efectivo	19 662.00	17 956.00	26 382.00
Mas: Entradas	-	-	-
Ventas	159 942.00	341 525.00	2 407 697.00
Transferencias de la Empresa	4 355.00	4 355.00	57 012.00
Total Efectivo Disponible	183 954.00	363 836.00	2 491 091.00
Menos: Salidas	-	-	-
Pago de Salarios	4 355.00	4 355.00	52 260.00
Pago de Vacaciones	-	-	4 752.00
Efectivo Depositado (Ventas)	161 645.00	323 532.00	2 398 130.00
Total Salidas de Efectivo	165 998.00	327 887.00	2 455 142.00
Saldo Final del Efectivo	**17 956.00**	**35 949.00**	**35 949.00**

3.3.9 PROCEDIMIENTO DE CONTROL

Una vez concluido el presupuesto para el 2013 corresponde desarrollar la etapa de control del mismo para cada trimestre del año.

Según lo anterior, las comparaciones del primer trimestre de Enero a Marzo serán:

Unidad Brisas del Prado			
Estado de Ingresos y Gastos Presupuestados			
Para el trimestre que termina el 31 de Marzo de 2013			
	Área de Ventas	Área de Elaboración	Total
Ventas			
Costo de Ventas			
Utilidad Bruta			
Menos Gastos Operaciones			
Utilidad en Operaciones			
Mas Otros Ingresos			
Utilidad antes de Impuesto			

Los resultados reales se comportaron de la forma siguiente:

Unidad Brisas del Prado			
Estado de Ingresos y Gastos Presupuestados			
Real del trimestre que terminó el 31 de Marzo de 2013			
	Área de Ventas	Área de Elaboración	Total
Ventas			
Costo de Ventas			
Utilidad Bruta			
Menos Gastos Operaciones			
Utilidad en Operaciones			
Mas Otros Ingresos			
Utilidad antes de Impuesto			

Las desviaciones determinadas fueron las siguientes:

Unidad Brisas del Prado			
Estado de Ingresos y Gastos Presupuestados			
Diferencia entre Estado Real y Presupuesto 1er trimestre de 2013			
	Área de Ventas	Área de Elaboración	Total
Ventas			
Costo de Ventas			
Utilidad Bruta			
Menos Gastos Operaciones			
Utilidad en Operaciones			
Mas Otros Ingresos			
Utilidad antes de Impuesto			

A partir de las desviaciones detectadas se deben tomar las decisiones correspondientes.

Conclusiones

Conclusiones.

Como resultado de esta investigación se puede señalar que se detectó que el sistema de contable que se utiliza en la unidad objeto de la investigación, no reúne los requisitos indispensables que garanticen la correcta contabilización de los gastos e ingresos, determinándose su mayor problema en que no permite la toma de decisiones en el momento oportuno, y la discusión con los trabajadores de las insuficiencias detectadas.

En los momentos actuales el país necesita realizar transformaciones en los aspectos metodológicos, organizativos y de control con respecto a la planificación y la preparación de presupuestos de operaciones y financieros se incluyen dentro de las transformaciones que debe sufrir la planificación socialista.

El Procedimiento propuesto permite identificar y evaluar los costos logrando que los directivos de la empresa puedan tomar las decisiones correctas en cuanto a responsabilidad se refiere.

En la práctica está demostrado que la unidad puede trabajar con presupuestos tanto de gastos como de ingresos y otras categorías, utilizando datos objetivos y entendibles para los cuadros y trabajadores de cualquiera de las áreas y departamentos con que cuenta la empresa, lo cual facilita el análisis, discusión y rectificación de deficiencias a estos niveles.

La presupuestación está muy vinculada con el desarrollo económico – social del territorio y del país, por cuanto permite predecir los beneficios que puede brindar a la elevación del nivel de vida de la población.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

La elaboración del Presupuesto Maestro en la unidad es un instrumento de apoyo en el que se encuentra de manera sistemática la medición del desempeño del período, evitando que las variaciones detectadas vuelvan a producirse en próximos períodos económicos. Como resultado de las conclusiones asumidas en el presente trabajo se recomienda:

- Diversificar más la oferta de comestibles en la unidad
- Evaluar sistemáticamente por la dirección de la unidad, la utilización del presupuesto maestro a partir del procedimiento aplicado.
- Que se valoren desde el punto de vista del desarrollo económico – social del territorio los posibles beneficios que obtendría la población por el disfrute de las instalaciones actuales.
- Extender el procedimiento presentado como referencia para su posible aplicación a las unidades del sector de comercio y gastronomía con características similares.
- Exigir que todo el personal de nuevo ingreso a la unidad reciba la adecuada calificación para el desempeño de sus funciones.

Bibliografía

Bibliografía

Accounting, P. o. (2000). *Principles of accounting. En Principles of accounting*.

Amat Álvarez, E. (2007). *Análisis Financiero*. Retrieved from Disponible en: Económico Financiero como Herramienta de Dirección_Generalidades.htm.

Aníbal, I. (1991). *Principios de la contabilidad para la Gestión*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile, escuela de Ingeniería.

Bartizal, J. R. (1950). *Presupuesto, Principios y Procedimientos*. La Habana.

Burbano, J. y. (s.f.). (n.d.). *Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (Segunda Edición.). Bogotá: Mc Graw Hill.

Del Toro Ríos, J. C. (2007). *Armonizan normas contables en Cuba, Semanario Opciones*. Cuba. Retrieved from Disponible en Sitio Web de Cubavision Internacional (De la Prensa).htm [Consulta: 8 abril 2007.

García López, C., Jurado Alvarado, C. A., Franco Guevara, D., Peña Muñoz, G. O., & Tobar Gómez, L. G. (2006). *Contabilidad ¿Ciencia Social?* Universidad del Quindío. Retrieved from Disponible en: Monografías_com.htm.

Giles Saavedra, D. G. (2006). *Definición Personal de la Contabilidad*. Retrieved from Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos36/definicion-contabilidad/definicion-contabilidad2.shtml [Consulta: 8 abril 2007].

Gómez Sánchez, P., &. (2007). *Fundamentos de Contabilidad y Análisis Financiero*. Escuela de Ingeniería de Antioquia, M. m. Retrieved from Disponible en: www.eia.edu.co/sitios/proteccion/index_archivos/Fundamentos%20de%20Contabilidad%20y%20Análisis%20Fro.doc [Consulta: 29 de abril 2007].

Horngren, C. (1991). *Contabilidad de Costos* (Ediciones del Ministerio de Educación Superior.). La Habana.

Intervención del Presidente del Consejo de Estado y General de Ejercito Raúl Castro Ruz. (2011). propuesta de Plan de la Economía Nacional para el 2011. Habana.

J. Shapiro. (n.d.). *Elaboración de un presupuesto*. Retrieved from danifeme@hotmail.com. 22 noviembre del 2005.

Jorge Enrique Vivas Saucedo. (2005). *Concepto de contabilidad*. Retrieved from Monografias_com.htm.

Les Ventes, C. (1953). *Introducción a la Contabilidad (Primer Curso).* La Habana, Cuba.

Mallo Rodríguez, C. C. (1991). *Contabilidad Analítica. Costos, Rendimientos, Precios y Resultados*. Madrid.

Marco Conceptual de la Contabilidad. (n.d.). .

Martínez, T. d. (1999). *Fundamentos de la contabilidad*. México.

Meigs, Walter B. (1988). *The Basis for Bussines Decisions*. Canada: Mc Graw-Hill Ryerson Limited.

Neuner, J. J. (1977). Contabilidad de Costos (Ediciones del Ministerio de Educación Superior.). La Habana.

Normas Cubanas de Contabilidad los costos. (2005). (Ministerio de Finanzas y Precios.). Cuba.

O. A. Morejón. (2007). Liquidación del Presupuesto en la Dirección Municipal de Salud Aguada. Cienfuegos.

Osvaldo A. Cheves, H. C. (s.f.). (n.d.). *TEORIA CONTABLE* (MACHI.)

Prólogo a las Normas Cubanas de Información Financiera 2. (2005). (p. 1 de 3).

Retrieved. (2011). *Contabilidad los costos*. Retrieved from htpp: //www. Gestiopolis com /recursos 3/docs / fin / macospoz .htm.

Sarto Marzal, José Luis. (n.d.). *Evaluación de proyectos VAN-TIR*. Retrieved from http://riie.com.es?a=31660, 22 noviembre del 2005.

Saucedo, J. E. (2005). *Concepto de contabilidad*. Retrieved from F:\Intenet\Internet contabilidad. 22 noviembre del 2005.

Anexos

INFORME DE RECEPCIÓN

Empresa: **Entidad Almacén:** **Suministrador:** **Receptor:**	**( ) Orden de Despacho** **( ) Transferencia / Almacenes** **( ) Ajuste de Inventario** **( ) Informe de Recepción**	**( ) Vale de Entrega o Devolución** **( ) Solicitud de Entrega de Merc.** **( ) Producción Terminada** **( ) Conduce**

Suministrador:		**Código:**	
Proced. O Destino	**Orden No.**	**Centro de Costo**	**Código**
	Lote No.	**Producto**	**Otros**

A – Nombre y Apellidos - Transportista	**B – No. Carné de Ident.**	**C – Chapa del vehículo**

Código	Descripción	U/M	Cant.	Precio CUC	Precio MN	Importe CUC	**Importe MN**	**Saldo Exist.**

DESPACHADO POR:		**RECIBIDO POR:**		**AUTORIZADO POR:**	
Nombre y Apellidos:	**Firma:**	**Nombre y Apellidos:**	**Firma**	**Nomre y Apellidos:**	**Firma**

Anotado S. Mayor de Inventario	**Contabilizado por:**	**Solicitud de Materiales No.**	**D**	**M**	**A**	**No.**

EMPRESA COMERCIO Y GASTRONOMIA CRUCES				**SALIDA ALMACEN**			Fecha:	
UNIDAD BRISAS DEL PRADO								
No	PRODUCTO	U/M	Cant. de Rac.	Norma 100 Rac.	Mcia Entregada	Precio	Importe	Saldo

CONTROL DE LAS MERCANCIAS EN AREAS DE VENTAS (IPVC)

No. 52163

EMPRESA: _____

UNIDAD: _____

D	M	A

PRODUCTO	U.M.	INVENTARIO INICIAL		ENT.	DISPON. VENTA	VENDIDO	INVENTARIO FINAL		PRECIO VENTA	IMPORTE DE LO VENDIDO	COST. MERC. ADQUIRIDA	COSTO TOTAL	COSTO POR P. DE VTA.
		CANT.	VALOR				CANT.	VALOR					

LIQUIDACION DE EFECTIVO S. REP. DE CAJERO		TOTAL DE VENTA REPORTADA	
_____ DE 0.05 _____		EFECTIVO ENTREGADO	
_____ DE 0.20 _____		FALTANTE	
_____ DE 1.00 _____		SOBRANTE	
_____ DE 3.00 _____			
_____ DE 5.00 _____		OBSERVACIONES	
_____ DE 10.00 _____			
_____ DE 20.00 _____			
_____ DE 50.00 _____			
_____ DE 100.00 _____			
IMPORTE TOTAL			

APROBADO POR:	HECHO POR:	REVISADO POR:	RECIBIDO POR:

EMPRESA GRAFICA DE GRANMA