

**Universidad de Sancti Spíritus  
José Martí Pérez  
Facultad de Contabilidad Y Finanzas**

***PROYECTO  
TRABAJO DE DIPLOMA***

***Título: Valoración de la Gestión de Planeación del Presupuesto en Villa Los Laureles***

***Autora: Yaima Zambrana Pérez***

***Tutora: MSc. Sonia Hernández La Rosa***

**Sancti Spíritus, Julio del 2010**

## **Introducción.**

En el socialismo la planificación no es sólo un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encauzar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo. Es ante todo un proceso político ideológico que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las empresas estatales a la sociedad por encima de cualquier interés colectivo o individual, y para asegurar el desarrollo de las empresas en correspondencia con los requerimientos de la economía nacional.

El 26 de mayo del 2003, a través de la Resolución 276/03 del Ministerio de Economía y Planificación se ponen en vigor las Indicaciones Generales sobre la Planificación Empresarial. El objetivo fundamental de estas Indicaciones es ofrecer los lineamientos generales para el trabajo de planificación de la empresa, tanto para la organización y proyección de la actividad de ella misma, como para asegurar su compatibilidad.

El papel de las entidades en la planificación empresarial es de la máxima importancia, ya que a ellos les están conferidas las funciones del inicio del proceso de planificación en todo su sistema empresarial, la organización del proceso, la regulación de la documentación a emplear y los principales indicadores de medición, el cronograma de ejecución del Plan, su aprobación a las empresas y el control de la gestión de ellas.

Entre las principales funciones de la empresa establecidas en el Decreto 281 Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección Y Gestión Empresarial Estatal, en lo relacionado con la planificación, ejecución y control del plan y el presupuesto, se encuentra:

“Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan de los presupuestos de ingresos y gastos y los objetivos de trabajo de la empresa.”

Siendo el costo, la suma de los gastos fijos y variables contenido en un producto o servicio de toda naturaleza, mientras que a cambio de ellos percibe ingresos en dinero o derechos de cobro, expresados monetariamente. Son los elementos necesarios en el análisis de la eficiencia a nivel de empresa, los que se expresan a través del Estado de Resultado Planificado, el cual constituye la expresión económica de todas las operaciones de ingresos y gastos corrientes que se proyecten por la entidad, con independencia de la moneda en que se realicen, y por ende, permite calcular el resultado (utilidad o pérdida) esperado para el período planificado.

Por su contenido se relaciona con todas las secciones y aspectos del plan empresarial: con el plan de producción y servicios, los recursos materiales y los portadores energéticos, inversiones, empleo y salario y ciencia y tecnología, entre otros.

La Planificación Empresarial es sumamente importante, por ser un instrumento de dirección básico, que coordina e integra los aspectos productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con el máximo de eficiencia y la activa participación de los trabajadores.

En el sistema de planificación empresarial se distinguen dos tipos de procesos que se expresan en la Proyección estratégica de la Empresa y en el Plan Anual Empresarial.

En el Plan Anual Empresarial se trata de las proyecciones de la empresa para los distintos aspectos y secciones del plan para el próximo año calendario y que parten de los elementos que le aporta la Proyección Estratégica a mediano plazo, los resultados del control del plan del año en curso y las Directivas e Indicaciones que recibe del organismo que la atiende, los estudios de mercado, el pedido estatal y los contratos económicos que haya suscrito, así como otros documentos normativos y

de política emitidos por el Partido y el Gobierno, por lo que debe cumplir con la organización y el cumplimiento de los procedimientos establecidos en los procesos asociados a la formulación, aprobación y control de los planes de acción a corto, mediano y largo plazo aprobados por la Alta Dirección.

Además comprobar que los sistemas de información establecidos para el diseño, análisis, ejecución y control de los planes a corto, mediano y largo plazo en la organización, faciliten la medición y evaluación de su comportamiento en la entidad, cuando alguna de estas cualidades no se cumple se afecta el resultado final de la actividad de la entidad, esto motiva la necesidad de medir, evaluar y comparar la eficiencia alcanzada, así como los resultados favorables y desfavorables alcanzados en el diseño, análisis, ejecución y control de las diferentes secciones de los planes.

El Motel Villa “Los Laureles” es una instalación perteneciente a la Empresa de Recreación y Turismo de la Cadena ISLAZUL, ubicada en la Carretera Central Km. 383, Sancti Spíritus. Su objeto social es administrar, promover y comercializar la entidad dirigida al turismo nacional e internacional y su misión es la atención del turismo de estancia nacional e internacional.

Para el cumplimiento de la misión asignada la Empresa cuenta con 77 trabajadores ubicados en los diferentes departamentos.

La entidad ha presentado dificultades en la valoración de las desviaciones del comportamiento de los Ingresos y Gastos con relación a lo planificado para el período, motivado fundamentalmente por el desconocimiento de las causas que lo han originado, lo que indiscutiblemente limita el alcance de la toma efectiva de decisiones.

Para el Motel Villa “Los Laureles” sería de mucha utilidad conocer la valoración de los factores que están incidiendo negativamente en los desvíos detectados para su erradicación, como vía de fortalecimiento de la toma de decisiones. También sería

muy conveniente para la entidad juzgar la gestión de planeación, a través del análisis de indicadores.

La existencia de dificultades en la valoración de las desviaciones del comportamiento de los Ingresos y Gastos con relación a lo planificado para el período, impiden a la empresa conocer las causas que lo han originado, lo que puede influir negativamente en la toma de decisiones, por lo que resulta necesario el análisis de su origen, que permitan definir estas deficiencias para su erradicación, constituyendo este problema de la presente investigación.

### **Objetivos de la investigación.**

Objetivo General:

- Valorar la Gestión de Planeación del Presupuesto en Villa Los Laureles, analizando las causas de las desviaciones para lograr su erradicación y una toma de decisiones acertada.

### **Objetivos Específicos:**

1. Efectuar un análisis bibliográfico sobre la temática de la gestión de Planeación, el presupuesto de Ingresos y Gastos y la utilización de indicadores para su evaluación.
2. Realizar un estudio preliminar del Proceso de Planeación del Presupuesto en la Villa Los Laureles.
3. Valorar la Gestión de Planeación del presupuesto, mediante la determinación y comparación de indicadores, analizando las causas de las desviaciones.
4. Proponer posibles soluciones que coadyuven a la erradicación de las deficiencias detectadas y a una toma de decisiones acertada.

La Hipótesis propuesta en esta investigación la constituye la valoración de la

Gestión de Planeación y Ejecución del Presupuesto contribuye a conocer las causas de las desviaciones y proporciona su erradicación y una toma de decisiones más efectiva en la organización.

### **Métodos y Técnicas aplicados en la investigación.**

#### **Del nivel teórico:**

Histórico lógico, para el análisis de la literatura especializada y otras fuentes con vistas a precisar los principales aspectos conceptuales involucrados en la fundamentación teórica de la investigación.

Análítico sintético, para realizar una percepción detallada del proceso de evaluación de la planeación desde la perspectiva de la empresa que precise los aspectos de mayor contraste en el marco teórico y en el diagnóstico.

De lo abstracto a lo concreto, en el estudio de la teoría de investigaciones antecedentes, retomando las ideas positivas de cada una de ellas, respecto a la gestión de la planeación y llegar a establecer una posición con relación a la problemática actual que se presenta.

Sistémico, para estudiar las interacciones y relaciones que se establecen en el proceso de evaluación de la gestión de la planeación y el empleo de un método para medir y analizar la información relacionada con la ejecución de manera lógica y metodológica, dando como resultado una valoración totalizadora del estado que presenta el proceso de evaluación.

#### **Del Nivel estadístico matemático**

Métodos de los porcentajes verticales, Por medio de este método conocemos el peso relativo de las partidas de ingresos y gastos con relación a las ventas.

Se pueden también comparar los porcentajes verticales del año 1 con los porcentajes verticales del plan y del año 0 y así apreciaremos además, la evolución en el

tiempo, de los porcentajes de los distintos indicadores. De esta forma, el análisis se torna dinámico y, por lo tanto, las conclusiones sobre la empresa en estudio se enriquecerán, pues tan importante es conocer el cumplimiento del plan a una fecha determinada, como su evolución en relación con su situación a una fecha anterior para conocer su tendencia.

Método de los porcentajes horizontales. Números índices, Se trata de un método esencialmente dinámico. Los porcentajes horizontales se utilizarán para medir la variación que ha experimentado el indicador en relación con su valor en el plan y en otros períodos.

Así, si un indicador tenía en el ejercicio anterior un valor igual a «B» y su valor actual es «A», el número índice o porcentaje horizontal se obtendrá de la siguiente forma  $A/B \times 100$

Método de los Ratios, El alcance y contenido de este método nos proporciona información que puede dinamizarse por la comparación de cocientes correlativos en distintos ejercicios.

Métodos de las diferencias en valores absolutos, Las diferencias en valores absolutos de los indicadores afines del real con el plan y de dos ejercicios consecutivos nos proporcionará también información para interpretar la evolución de la sociedad en el período indicado.

La columna de diferencias en valores absolutos es el primer paso para establecer el análisis de las causas que han motivado las desviaciones.

**La investigación esta estructurada en tres capítulos:**

Capítulo I Caracterización de la gestión de Planeación, la utilización de indicadores para su evaluación.

Muestra el marco teórico referencial de la investigación se realizó un análisis de la literatura especializada y otras fuentes con vistas a precisar los principales aspectos conceptuales involucrados en la investigación.

Capítulo II Caracterización de la Entidad.

Se realiza una breve caracterización de la UEB Villa Los Laureles perteneciente a la Cadena de Turismo Islazul Sancti Spíritus, además el proceso de planeación, la ejecución y control del presupuesto en el MINTUR, y los indicadores para su evaluación.

.

Capítulo III. Gestión de planeación del presupuesto en el año 2009, en Villa Los Laureles.

En este capítulo se muestra la propuesta y ejecución del Presupuesto para el año 2009 en Moneda Total. Se analizan las desviaciones del plan, estudiando sus causas y condiciones. Se proponen soluciones para una ejecución eficiente de la cuentas del Estado de Resultado



## **Capítulo I Caracterización de la gestión de Planeación, la utilización de indicadores para su evaluación.**

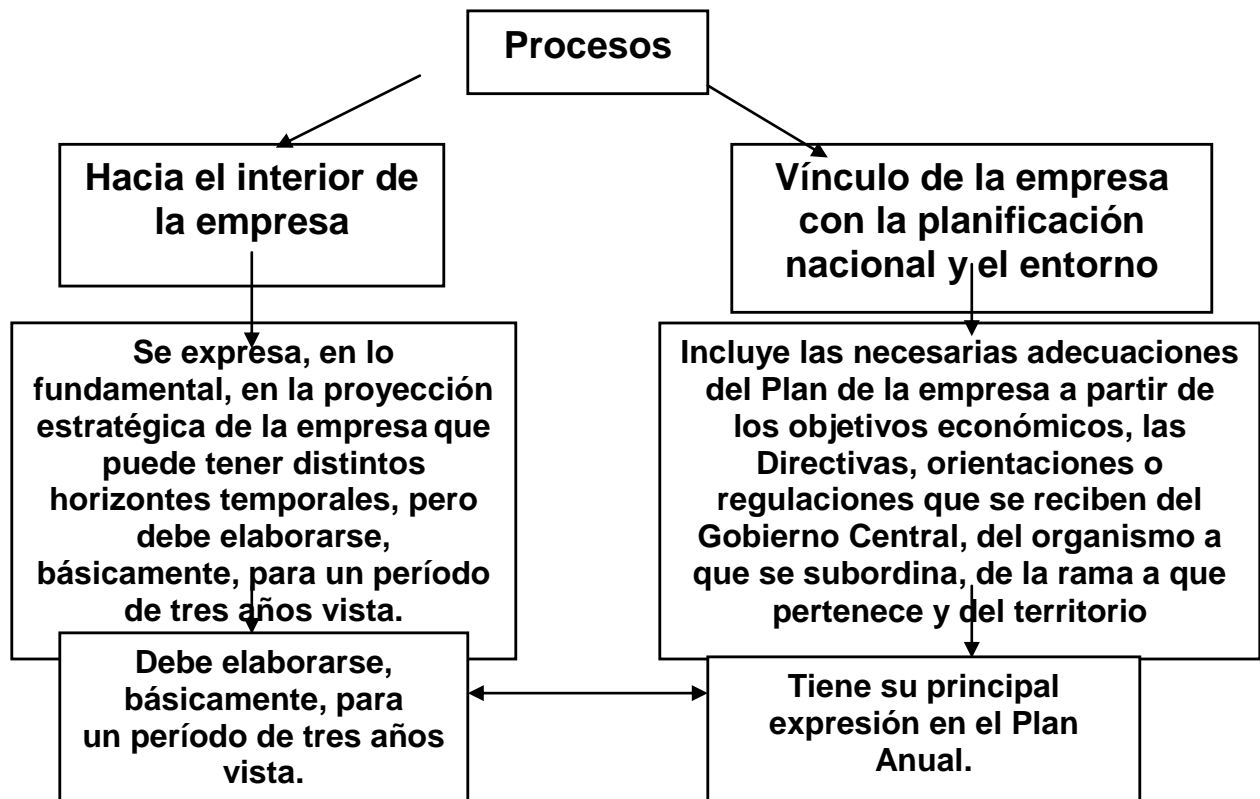
### **1.1 Introducción**

Para la construcción del marco teórico referencial de la investigación se realizó un análisis de la literatura especializada y otras fuentes con vistas a precisar los principales aspectos conceptuales involucrados en la investigación. A continuación se muestra el hilo conductor.

### **1.2 Sistema de Planificación Empresarial**

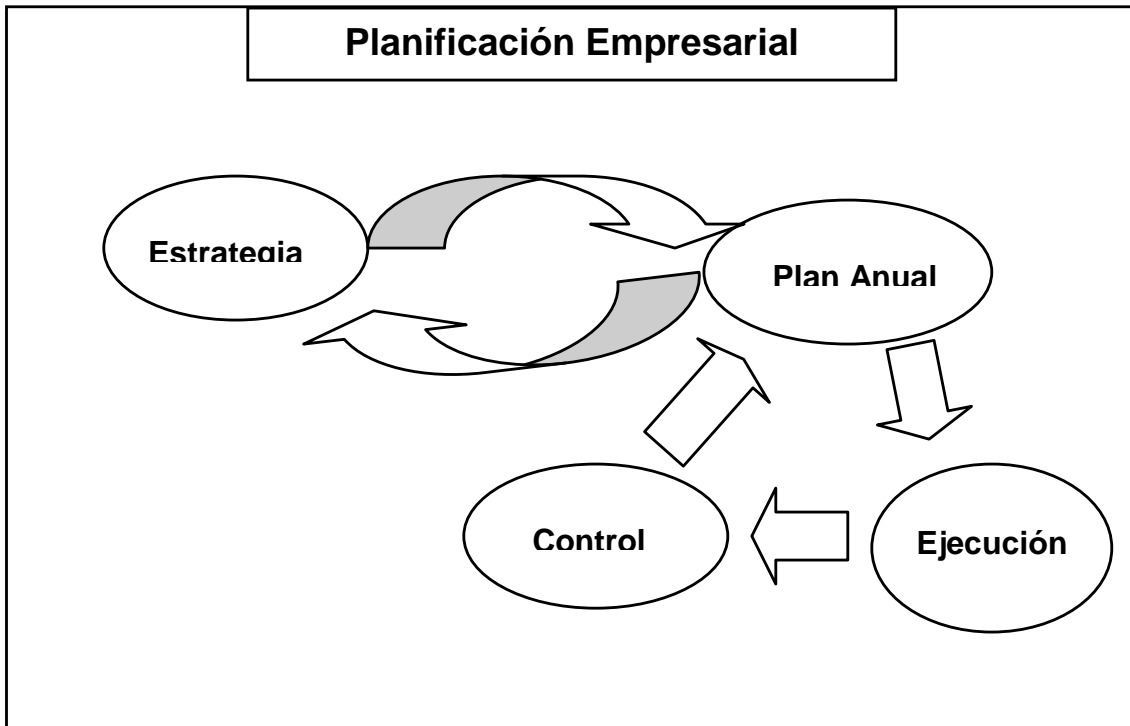
La planificación es el instrumento de dirección básico, que coordina e integra los aspectos productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con el máximo de eficiencia y la activa participación de los trabajadores. La elaboración del plan y, por tanto, la planificación, es un proceso único y continuo de interacción entre los diferentes actores económicos para lograr determinados objetivos en el tiempo a partir de la constante retroalimentación de las proyecciones. Concebirlo como etapas independientes entre sí, al final de las cuales se procesa un conjunto de informaciones con vista a emitir un documento es un error conceptual que limita el papel de la planificación.

La planificación, en general, y el sistema de planificación empresarial, en particular, tiene que ser visto con un enfoque temporal llamado “horizontes de planificación”, cuya necesidad objetiva se deriva del hecho que las tareas económicas anuales (plan empresarial) están sujetas a objetivos a mediano plazo, es decir, la planificación debe garantizar la correspondencia entre los intereses del desarrollo futuro con las especificidades y características propias del presente. En el sistema de planificación empresarial se distinguen dos tipos de procesos:



Fuente: Elaboración Propia

Las consideraciones en cuanto al horizonte temporal garantizan la continuidad en el tiempo del proceso de planificación. Esta unidad de los planes ofrece a la organización económica la posibilidad de armonizar el desarrollo de su actividad y la ampliación consecuente de su potencial económico (objetivos a mediano y largo plazos) con las tareas corrientes a las que debe dar respuesta en los planes anuales, de acuerdo con los requerimientos de la economía nacional, lo que se expresa en el siguiente gráfico:



**Fuente:** Res. 276/ 03 del MEP sobre la Planificación Empresarial

La empresa en la elaboración de sus planes se basará en los siguientes documentos:

- ◆ La Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- ◆ Las Directivas para la elaboración del Plan y del Presupuesto del Estado del año en cuestión, aprobadas por el Gobierno.
- ◆ Instrucciones Generales para la elaboración del Plan emitidas por el MEP.
- ◆ Las Directivas específicas y complementarias emitidas por el MFP para la elaboración del Presupuesto del Estado.
- ◆ Indicaciones específicas para la elaboración del Plan y el Presupuesto del Estado emitida por su organismo superior.
- ◆ El Plan para el año en curso, los resultados del control de su ejecución y los estimados de su cumplimiento.
- ◆ Las proyecciones estratégicas y otras a mediano plazo y perspectivas más inmediatas, expresadas en los planes de negocios.

- ◆ Los Programas Estratégicos de Desarrollo Económico en los que se inserte la organización empresarial.
- ◆ Los planteamientos de los trabajadores en las Asambleas por la Eficiencia Económica.

### **1.2.1 Plan Anual Empresarial**

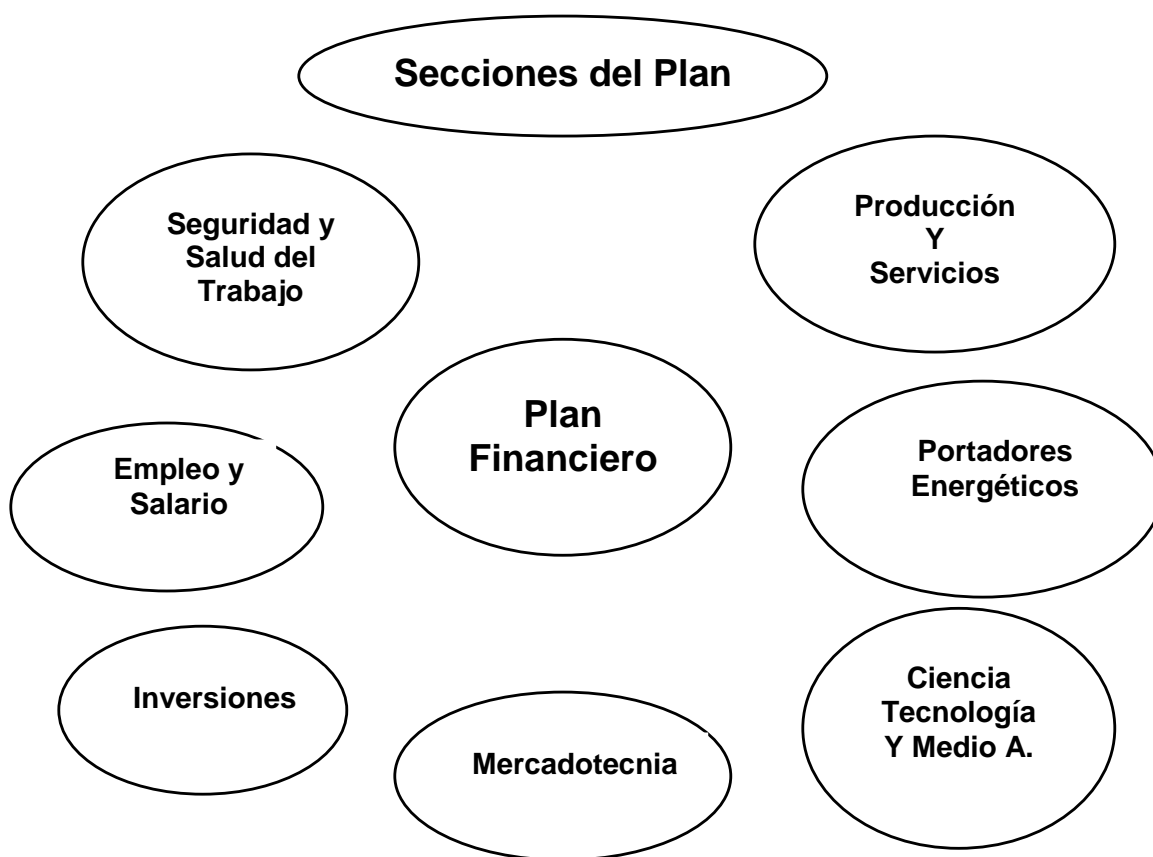
Se trata de las proyecciones de la empresa para los distintos aspectos y secciones del plan para el próximo año calendario y que parten de los elementos que le aporta la proyección estratégica a mediano plazo, los resultados del control del plan del año en curso y las Directivas e Indicaciones que recibe del organismo que la atiende, los estudios de mercado, el pedido estatal y los contratos económicos que haya suscrito, así como otros documentos normativos y de política emitidos por el Partido y el Gobierno, con la participación activa de los trabajadores.

Constituye el instrumento que permite la necesaria conciliación y compatibilidad entre las proyecciones a nivel macroeconómico y social con las realizadas por las organizaciones económicas, entre los objetivos a mediano plazo de la entidad y las tareas corrientes que debe cumplir. El plan de las entidades económicas no puede verse como el desglose de la planificación de organismos superiores, de indicadores, objetivos y enmarcados elaborados por ese nivel, cuando realmente el grado de descentralización de la gestión alcanzado en el país permite que la empresa haga su propio plan factible de atemperar y compatibilizar con las Directivas del Gobierno, el Ministerio de Economía y Planificación y el Ministerio de Finanzas y Precios , los marcos sociales y las políticas que trace el país. “El plan no puede arrancar en la empresa después que en la Asamblea Nacional se aprueban los lineamientos fundamentales“. Ese es un concepto Ministerio de Economía y Planificación de Cuba que todavía no se ha logrado afianzar entre los empresarios.

El contenido del plan anual de cada empresa, está en dependencia de su objeto empresarial y, en correspondencia de la actividad (o actividades) que ejecute, su organización y estructura, aunque, en general, en todos los casos debe considerar la Eficiencia. Su incremento es el objetivo básico de la planificación y el punto de

partida de la propuesta de plan que se elabore y de todos los análisis que se efectúen, por lo que la planificación de los niveles de actividad, recursos, inversiones, etc. debe realizarse sobre la base de la mejora de los indicadores de eficiencia. En consecuencia, puede afirmarse que el aspecto básico de la eficiencia empresarial es el estudio integral e interrelacionado, en cada una de las etapas del proceso de planificación, de los factores técnicos, organizativos, económicos y sociales que influyen en los resultados finales de la actividad de la entidad.

Por ser el aumento de la eficiencia el objetivo primordial del proceso de planificación, se relaciona con todas las secciones del plan, sin distinción.



**Fuente:** Elaboración Propia

### 1.2.3 El Plan Financiero

Por su naturaleza, el plan financiero ocupa un lugar central en el proceso de planificación, en estrecha relación con las restantes secciones del plan, y con la eficiencia, porque al definirse esta como la relación entre los resultados y los gastos, influye en última instancia en los ingresos netos de la entidad, lo que constituye el punto de partida del plan financiero.

Con el plan de producción y servicios, se relaciona porque la producción de valores de uso es la condición necesaria para la realización y por tanto, para asegurar los ingresos primarios de la entidad de otra parte, porque el plan financiero debe garantizar el financiamiento necesario para asegurar las tareas del plan de producción y servicios.

Se relaciona con la determinación de los portadores energéticos y los recursos materiales porque es el plan financiero el que da respuesta a las fuentes de financiamiento para asegurar el flujo ininterrumpido de materias primas y materiales para el proceso productivo, así como el mantenimiento de los límites programados de inventarios.

Además con el plan de inversiones, porque el plan financiero resuelve las fuentes de financiamiento que aseguran la ejecución de los objetivos inversionistas.

También se relaciona con el plan de empleo y salario, porque una parte de los medios monetarios que reciben los trabajadores se forma a cuenta de fondos descentralizados a disposición de las entidades.

Con los planes de mercadotecnia, ciencia, tecnología y medio ambiente, defensa, se relaciona al considerar los recursos financieros necesarios para cumplir los objetivos y tareas proyectados en los mismos

Y el presupuestos en divisas, al ser el plan financiero el resumen de toda la actividad económica de la entidad y abarcar ambas monedas.

### **1.3 Presupuesto de ingresos y gastos**

Un ingreso es la corriente real de las operaciones de producción y comercialización de bienes, prestación de servicios u otro tipo de operaciones similares que se enmarcan en la actividad económica de una empresa.

Entre posibles ejemplos de ingresos, se presenta aquel derivado de la venta de productos, rendimientos complementarios al anterior dentro del proceso comercial, la producción que realiza la entidad para si misma o la desdotación de la provisión estimada en exceso o la aplicación a su finalidad de aquella que en su momento fue dotada.

Los gastos se identifican con la corriente real de las operaciones de consumo de bienes y servicios, en las que incurre una empresa para poder llevar a cabo su actividad de explotación y actuaciones extraordinarias.

Como ejemplos más destacables, gastos son los que se derivan de la adquisición de mercaderías, de la contratación de servicios prestados por terceros ajenos a la empresa, la dotación a las amortizaciones del inmovilizado y la dotación a las provisiones para la depreciación de activos y para cubrir otros posibles riesgos, como es la insolvencia e incobrabilidad de créditos comerciales y no comerciales.

#### **1.3.1 Clasificación de los Gastos e Ingreso según el tipo de actividad que lo originan y su naturaleza u origen**

Gastos e ingresos ordinarios, generados por la actividad ordinaria, cotidiana y habitual de la empresa, y se incurre en ellos de forma regular en el tiempo. Dentro de estos encontramos los ingresos y gastos corrientes o de explotación y los ingresos y gastos financieros.

Gastos e ingresos extraordinarios, originados por las actuaciones esporádicas, ocasionales y extraordinarias de la empresa. Las entidades incurren en este tipo de gastos e ingresos de forma irregular en el tiempo

## CLASIFICACION POR NATURALEZA.

CLASIFICACIÓN ACTIVIDAD	POR	GASTOS	INGRESOS
1 Gastos e ingresos ordinarios:		<i>Compras Variación de existencias Servicios exteriores</i>	<i>Ventas de mercaderías, de producción propia, de servicios, etc.</i>
1.1 Gastos e ingresos explotación o corrientes		<i>Tributos Gastos de personal Otros gastos de gestión Pérdidas procedentes del inmovilizado y gastos excepcionales Dotaciones para amortizaciones Dotaciones para provisiones</i>	<i>Variación de existencias Trabajos realizados para la empresa Subvenciones a la explotación. Otros ingresos de gestión Excesos y aplicaciones de provisiones</i>
1.2. Gastos e ingresos financieros		<i>Gastos financieros</i>	<i>Ingresos financieros</i>
2 Gastos e ingresos extraordinarios:		<i>Pérdidas procedentes del inmovilizado y gastos excepcionales</i>	<i>Beneficios procedentes del inmovilizado e ingresos excepcionales</i>

Fuente: Elaboración propia

### 1.3.2 Presupuesto de ingresos

La empresa en el ejercicio de su actividad presta servicios y bienes al exterior. A cambio de ellos, percibe dinero o nacen derechos de cobro a su favor, que hará efectivos en las fechas estipuladas.

Se produce un ingreso cuando aumenta el patrimonio empresarial y este incremento no se debe a nuevas aportaciones.

Las aportaciones de los propietarios en ningún caso suponen un ingreso, aunque sí un incremento patrimonial. Los socios las realizan con la finalidad de cubrir pérdidas de ejercicios anteriores o de engrosar los recursos con los que cuenta la empresa con el objeto de financiar nuevas inversiones o expansionarse.



Si es importante diferenciar los gastos de los pagos y los ingresos de los cobros, no es menos relevante distinguir los gastos de las pérdidas y los ingresos de los beneficios. Ha de quedar claro que pérdidas y beneficios se determinan en función de los ingresos y gastos producidos en un período de tiempo determinado.

Se prepara con la información proveniente del presupuesto de ventas. En él ha incluido usted, mes a mes, tanto el número de unidades de producto a vender; como los montos de dinero que recibirá por dicha venta. Previamente usted habrá fijado los precios de venta de cada uno de sus productos, para los próximos tres, seis o doce meses. Presupuestar es fijarse metas de ventas y hacer todo. Se prepara con la información proveniente del presupuesto de ventas.

El presupuesto de ingresos debe ser elaborado en forma realista sin exceso de entusiasmo pero constituye todo un reto a nuestra creatividad, imaginación y dinámica.

### **1.3.3 Reconocimiento y medición de los Ingresos**

Los puntos principales que preocupan en la contabilidad de los ingresos aparecen tratados a continuación:

Es mucha la atención que gira en torno del momento del reconocimiento, ya que se ha demostrado que el mismo tiene máximo interés en la práctica. Esto ira seguido de una presentación y exposición del reconocimiento de los ingresos.

El mejor modo de medir los ingresos de una entidad es aplicando el valor intermedio de cambio de los artículos o servicios que los han producido. En la practica corriente, el ingreso se contabiliza, típicamente el precio al que se ha llegado en el convenio con el cliente, pero este precio mide el valor de intercambio y el ingreso implicado, solamente cuando el efectivo se recibe de inmediato, e incluso en ese ultimo caso quizás se necesite algún otro ajuste por bonificaciones y márgenes esperados.

En la práctica real, generalmente se hace caso omiso del descuento de promesas de pago de sumas futuras debido a que:

- ♣ Se plantea la pregunta acerca de cuál habrá de ser el tipo de interés que debe aplicarse.
- ♣ Puesto que intervienen promesas a corto plazo, es probablemente que las cantidades carezcan de importancia.
- ♣ Incluso si el interés implícito tiene importancia sus efectos en la utilidad periódica es posible que no la tenga, puesto que el proceso del descuento implica, en gran medida, una reclasificación de los ingresos entre ingresos por venta de productos e ingresos por intereses, lo que quizás no sea una información importante.

El ingreso se mide valorando el elemento activo que se recibe y el valor de un elemento del activo lo constituyen sus ingresos netos esperados tras haberles hecho el descuento adecuado por intereses y factores de probabilidad. Puestos que los descuentos de contado, bonificaciones y otras concesiones disminuyen el flujo esperado de efectivo, disminuyen también el valor del elemento del activo. Cuando una cantidad funciona puramente como una agencia de cobros, tal como es el caso de los costos adelantados por fletes o por impuestos pagados, los servicios así proporcionados no son los de la entidad.

Dicho en otras palabras se les puede denominar: obtención y realización del mismo.

Proceso de obtención.

Todas las actividades de una entidad se emprenden para que produzcan ingresos, aunque corrientemente se les reconozca sólo en el momento de la venta del producto creado. Como resultado de ello, se da por sentado que el ingreso se ha logrado con el transcurso del tiempo, a medida que los diversos factores de la producción se conjuntan para que se cree un producto o se preste un servicio.

De igual modo cabe aceptar la idea de que el valor de cambio se crea a medida que un producto va avanzando a lo largo de una línea de montaje de una empresa grande y complicada hasta que sale materialmente terminado por el final de la línea.

Puede haber disponibles medidas satisfactorias del ingreso cuando una división un producto hecho por la primera y la segunda de estas divisiones utilizan el producto para armar otro al que venderá a gente ajena a la entidad. Cuando se reconocen ingresos a medida que la producción va avanzando se sienta el supuesto, a menos que existan pruebas en contrario de que todos los costos en los que se incurren producen cantidades iguales de ingreso. En entidades más pequeñas, con una sola división o una sola instalación fabril, típicamente el contador se niega a reconocer ingreso alguno sino hasta que se ha determinado sustancialmente todas las actividades necesarias para la producción. Pero la actividad relacionada con estos ingresos queda eliminada en la preparación de los estados financieros consolidados, si el producto no se ha vendido a terceros.

En definiciones recientes de la realización se ha eliminado de ellas la distinción entre ganar un ingreso y su realización. En este caso la realización la determinan tres pruebas:

- ♣ Pruebas comprobables de un aumento de valor.
- ♣ Una transacción de mercado entre la unidad contable y alguien ajeno a ella.
- ♣ La entrega de mercancías o la prestación de servicios.

Así pues, el adelanto de efectivo, al que anteriormente podía llamársele ingreso no devengado, actualmente ha de llamarse ingreso no realizado. Pero la posición así sostenida quizás atraiga algo de apoyo por parte de los usuarios de información financiera. Quienes la defienden instan el reconocimiento de los cambios de valor basados en pruebas comprobables, y estos cambios se contabilizan como ganancias que no quedan realizadas sino hasta que cobran realidad por medio de una transacción de mercado.

El acontecimiento crítico:

Debido a que el ingreso es producto de actividades conjuntadas "Cuando deberá considerarse que se ha ganado o devengado un ingreso"

### **1.3.4 Bases para el reconocimiento de los ingresos**

Base de la venta.

Por lo general el ingreso se contabiliza en el momento de la venta. Debido a que no este totalmente enterado de las ramificaciones que tienen el traspaso legal del titulo de propiedad.

En muchos casos, el titulo queda realmente traspasado con la entrega, son muchas razones que apoyan el reconocimiento del ingreso:

1. La entrega del material de las mercancías es un acontecimiento discernible de inmediato.
2. Con el traspaso del titulo, el riesgo de perdida por disminución del precio o por destrucción queda a cargo del comprador.
3. El ingreso es conmensurable.
4. El proceso de devengar el ingreso queda sustancialmente terminado, la venta es a menudo el acontecimiento crucial.
5. El ingreso se ha realizado, incluso en el sentido limitado de recepción de un activo líquido, puesto que, por lo general, se recibe efectivo, o el derecho a recibirlo.
6. Puesto que la producción quedó ya terminada, por lo general pueden determinarse los gastos de venta, así pues cabe determinar la utilidad.

Base de cobro en efectivo.

Reconocer el ingreso cuando se cobra en efectivo es, en general, lo adecuado sólo cuando la recepción del efectivo va acompañada de la entrega del producto o de la prestación del servicio. A pesar de la teoría del acontecimiento critico, el reconocimiento del ingreso cuando se recibe efectivo, pero antes de la entrega del producto o de la prestación del servicio, esta generalmente rechazado en la práctica.

Por consiguiente la base del efectivo para la contabilidad está sancionada por su comodidad, objetividad, y conservadurismo, más bien que por su teoría. Cuando el cobro final de ingresos está circundado por una incertidumbre extrema, deberá contabilizársele siguiendo el enfoque del costo de recuperación. Esta forma de contabilización será la adecuada respecto a efectivo recibido por el fiduciario de la empresa que emite obligaciones, algunas de las cuales se adquieren, como una inversión de especulación, con un descuento apreciable sobre su valor nominal más la acumulación de intereses impagados correspondientes a muchos años.

#### Base de la producción – Producción en proceso

Reconocer el ingreso incurrentemente en el inicio de la actividad que lo crea constituye, algo que se acerca mucho a lo ideal teórico. Este ideal es el que busca en la contabilización de muchos ingresos por servicios, tales como intereses y arrendamiento.

Generalmente, el servicio se lleva a cabo en las condiciones de un contrato o convenio previo. Contabilizar el ingreso sobre una base de porcentaje de determinación, cuando se trata de contratos a largo plazo, tiende a relacionar el reconocimiento con la producción.

Ingresos y utilidad se reconocen, proporcionalmente, a la terminación, y generalmente se les mide poniendo en relación los costos incurridos con el total de los costos esperados, a pesar de estas dificultades y fallas, el enfoque a base del porcentaje de terminación probablemente de una descripción de la actividad económica mejor que la puede dar su alternativa, el proceso de producción lo constituye el crecimiento natural o el añejamiento de un curso. En el caso en que hay disponibles valores de mercado para productos en fases intermedias de crecimiento, estos valores pueden ser considerablemente más bajos que los que la entidad espera para el producto cuando el mismo haya madurado, menos los costos en que se incurrirá para llevar el producto a su madurez pero si se permite que la acreción afecte la utilidad neta en la industria agrícola, en la que el aumento natural del ganado poseído se hace figura en el inventario en el precio neto de mercado.

Estos aumentos se restan, como parte del inventario, para determinar así el costo del producto vendido, y de este modo afectan indirectamente la utilidad neta contabilizada.

#### Base de producción – Producción terminada

El reconocimiento del ingreso cuando termina la producción está sancionado, en la práctica, respecto a ciertos metales preciosos, tales como el oro y la plata, que pueden venderse pronto y fácilmente, sin costos apreciables de comercialización, pero un precio fijo garantizado por el gobierno. Respecto a los otros metales, y productos agrícolas, los requisitos son parecidos, pero ampliados:

- ♣ Un precio estable de mercado
- ♣ Ausencia de costos apreciables de comercialización
- ♣ Ínter cambiabilidad de unidades
- ♣ Dificultad para la obtención de costos reales aproximados.

#### **1.3.5 Reconocimiento de gastos**

Gasto es la corriente de recursos o potenciales de servicios que se consumen en la obtención del producto neto de la entidad: sus ingresos. El gasto se define como expiración de elementos del activo en la que se han incurrido voluntariamente para producir ingresos.

Las pérdidas son expiraciones involuntarias de elementos del activo que no guardan relación con la producción de ingresos.

Definición del activo.

Básicamente el Activo lo constituye beneficios futuros; para que sean de beneficios futuros estos potenciales de servicios no han de haber expirados, han de tener un valor positivo y tiene que ir a dar a una entidad específica que tiene un derecho exigible de tal naturaleza que puede excluir a terceros de que lo reciban o utilicen.

Los atributos esenciales y pertinentes del activo son la existencia de un potencial de servicio y del derecho a recibirlo.

Inclusiones en los gastos.

Conceptualmente, las pérdidas pueden distinguirse de los gastos y, por lo tanto, debe de excluirse de toda determinación de la utilidad neta de las operaciones. Pero, debido que afectan el bienestar de una entidad, son adecuadamente deducibles de los ingresos para llegar a la utilidad periódica neta. Debido a que la utilidad neta permanece inalterada, en la práctica corriente no se establece diferencia entre los gastos y las modificaciones de los ingresos. Debido a que los intereses es más una recompensa al uso del capital que una causa de ingreso, en la teoría de la entidad cabe establecer un poderoso argumento a favor de la definición del interés como una distribución de la utilidad más bien como una determinante de la misma. Proceder a restar los intereses de los ingresos cual si fuera un gasto es, al parecer, adecuado solamente dentro de la teoría patrimonial. También sostiene que los impuestos sobre la renta no son un gasto, sino distribuciones de la utilidad y se hace notar específicamente que no se les devenga en años con pérdida.

El costo neto de conseguir capital con la emisión de acciones o títulos se determina, generalmente comparándolo con el producto así recibido, siguiendo la misma línea de razonamiento ¿Deberían considerarse como gastos de los costos en que se incurren al preparar o expedir cheques periódicos por dividendos? De no ser así ¿qué son? Puesto que estos costos son necesarios para las operaciones de la empresa, debemos dar por supuesta una relación indirecta de los mismos con los ingresos., y estos costos han de tratarse como gastos. Todas las restas necesarias para llegar a la utilidad neta para los accionistas son gastos y, aunque quizás sea teóricamente deficiente, este enfoque encierra las ventajas prácticas de que gira en torno de un residuo importante. Y aunque el estado de pérdidas y ganancias que el contador prepara, presenta los gastos clasificados y generalmente enumerados en el orden de: costo de mercancías

vendidas, gastos de venta, gastos administrativos e impuestos, todos los gastos son homogéneos en cuanto se le resta de los ingresos. No hay prioridades en el orden de recuperación.

Medición de los gastos.

Idealmente la medición de los gastos deberá expresarse a base de valor que para el dueño tiene los potenciales de servicios, consumidos en la producción de ingresos. Esto se infiere naturalmente, de las ideas de que la base conceptualmente superior de la valorización de los elementos del activo es el valor que estos elementos tiene para su dueño, y que los gastos son elementos expirados del activo. Por lo general, la idea es que el valor para el dueño es el valor actual de los cobros futuros netos en efectivos que se esperan de aquel elemento del activo. Debidos a su subjetividad, las mediciones de los gastos se exponen en gran medida, a base de algún concepto de costo o valor corriente.

### **1.3.3 Presupuesto de gastos**

Corresponde al total de egresos de dinero que tendrá su empresa durante el mismo período del presupuesto de ventas calculado por usted.

Para ello deberá determinar:

- a. Tipos, cantidades y precios de los materiales a utilizar
- b. Cantidad de operarios a emplear y el total de salarios y beneficios a pagar mes a mes.
- c. Servicios ajenos a contratar; la cantidad y el precio aproximado de los mismos.
- d. Los gastos de administración del negocio (sueldo del administrador, sueldos del personal de oficina, renta del local, consumo de energía luz, agua; gastos de movilidad; papelería; correos y teléfono; mantenimiento de instalaciones y máquina etc.)



- e. Pago por pólizas de seguros; por robo, incendio y otros tipos de riesgos.
- f. Los totales mensuales a cargar por concepto de depreciación.
- g. Los montos totales de comisiones a pagar a vendedores y/o comisionistas.
- h. Los gastos promocionales (folletos, volantes, afiches) y publicidad (cuñas de avisos en radio, avisos en periódicos, etc.)

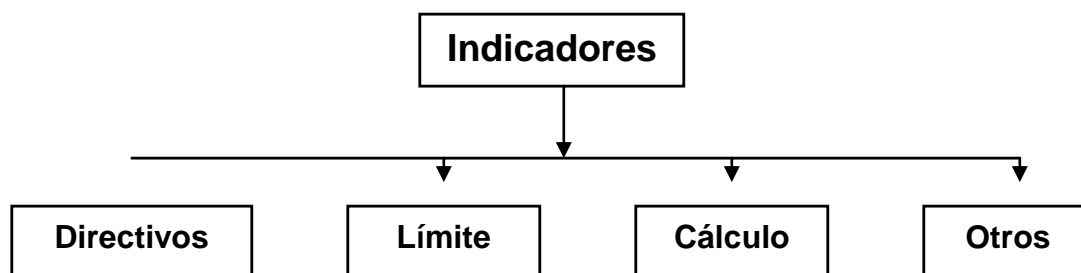
#### **1.4 Indicadores de Gestión de la Planificación**

Posterior a la emisión del plan y la notificación de las transferencias al sector empresarial, a inicios del año planificado, las entidades económicas incorporarán a su plan anual las adecuaciones que se deriven de las decisiones centrales expresadas en los indicadores seleccionados y otros que haya recibido del organismo y lo someterán a la consideración del Consejo de Ministerio de Economía y Planificación para su aprobación.

Adicional a los emitidos centralmente, los organismos podrán incluir otros indicadores de obligatorio cumplimiento para el nivel empresarial, fundamentalmente sobre aspectos vinculados con la eficiencia, que le permitan ejercer la dirección y el control de la actividad de las entidades. Las actividades no emitidas por el Ministerio de Economía y Planificación los organismos podrán definir las con el detalle que requieran para ejercer la dirección y el control de las mismas y las entregan al nivel empresarial.

##### **1.4.1 Clasificación de los Indicadores**

Los indicadores que se entreguen a las empresas y grupos empresariales tienen que estar aprobados, mediante firma, por el Ministro del organismo central o Presidente del Consejo de la Administración correspondiente, clasificándose como sigue:





**Fuente:** Elaboración propia

Se consideran indicadores directivos para las empresas, según corresponda:

- ◆ Los niveles de actividad de producciones o servicios seleccionados, incluyendo los destinados a la exportación, que es el compromiso estatal de la empresa y que son de obligatorio cumplimiento.
- ◆ Las ventas o facturación.
- ◆ La utilidad después de impuestos.
- ◆ Los indicadores directivos de los presupuestos en divisas: aporte neto y su distribución, así como el aporte en productos y servicios.
- ◆ Con carácter excepcional, y teniendo en cuenta su naturaleza, las empresas que clasifican en la generación, transmisión y distribución de electricidad y en la producción y distribución de combustible, no considerarán las ventas con carácter directivo.

Se consideran indicadores límites los siguientes:

- ◆ El financiamiento central.
- ◆ El marco financiero de gastos en divisas emitido por el Ministerio de Economía y Planificación o determinado por los niveles superiores a la empresa para portadores energéticos, inversiones, estimulación, reforzamiento y gastos de alimentos y ropa y calzado.
- ◆ Para el reforzamiento y gastos de alimentos y ropa y calzado es también indicador límite la norma o per cápita.
- ◆ Índice de gasto-ingreso en divisas
- ◆ Presupuesto de la inversión, en moneda total y divisas.
- ◆ Fondo de salarios por peso de valor agregado, cuyo resultado debe ser menor de 1 e inferior, o al menos igual al real del año anterior.
- ◆ Correlación salario medio / productividad del trabajo; debe ser inferior a 1.

- ◆ También se consideran indicadores límites las asignaciones de productos que se balancean centralmente, incluyendo los equipos automotores, que se asignan físicamente a partir de un balance central o territorial.
- ◆ El aseguramiento de las actividades de la Defensa.
- ◆ Eventos nacionales y extranjeros a efectuar.

Complementariamente, las empresas recibirán indicadores cálculo de los presupuestos en divisas, a saber:

- ◆ Impuesto sobre utilidades
- ◆ Créditos
- ◆ Pagos de deudas
- ◆ Disminución de los días de inventario
- ◆ Reducción del ciclo de cuentas por cobrar.

En las Directivas Específicas los organismos podrán definir, adicionalmente, otros indicadores de obligatorio cumplimiento, fundamentalmente sobre aspectos vinculados con la eficiencia, que le permitan ejercer la dirección y el control de la actividad de las entidades.

Los organismos precisarán indicadores de acuerdo a las características propias de las empresas que se le subordinan y que clasifican en distintos sectores y ramas de la economía o de otras que tienen condiciones muy específicas.

Los principales indicadores y aspectos del plan de las organizaciones económicas serán aprobados por el Ministro del organismo central o Presidente del Consejo de la Administración, según corresponda, mediante su firma.

## **1.5 Conclusiones**

El estudio y análisis de la bibliografía permite conocer las argumentaciones teóricas de diferentes autores relacionados con la planeación y ejecución del presupuesto.

Además el resultado de estudios recientes para llevar a cabo el análisis de los factores que inciden positiva y negativamente en su ejecución.

Todo ello permite ordenar bajo un hilo conductor una fundamentación teórica general que sirve de punto de partida para otras investigaciones relacionadas con el Presupuesto y su ejecución.

## **Capítulo II Caracterización de la Entidad**

### **2.1 Introducción**

En el presente capítulo se realiza una breve caracterización de la UEB Villa Los Laureles perteneciente a la Cadena de Turismo Islazul Sancti Spíritus, además el proceso de planeación, la ejecución y control del plan en el MINTUR, y los indicadores para su evaluación.

### **2.2 Historia y surgimiento de la entidad**

El Motel Los Laureles fue construido en 1980 con un total de 92 habitaciones y debe su nombre a que en la entrada del mismo existen Laureles a ambos lados Posteriormente cuando le otorgan la Sede a Sancti Spíritus por el 26 de Julio se amplía el lugar a 108 habitaciones perteneciendo este a Recreación y Turismo.

En 1996 pasa este Motel a la Cadena de Turismo Islazul, donde se realizó una inversión casi total por las condiciones en que se encontraba y pasa a ser una Villa.

En estos momentos la Villa Los Laureles cuenta con 76 habitaciones climatizadas con agua fría y caliente, TV satélite, Minibar, teléfono, radio, caja de seguridad. Además contamos con un restaurante con servicio buffet y a la carta, una parrillada, 2 piscinas, snack- bar, servicio de recepción 24 horas, tienda caracol y farmacia internacional.

La entidad ha recibido varios galardones y estímulos los cuales se detallan a continuación:

- Reconocimiento desde el año 2001-2004 por la atención a los equipos visitantes de la serie Nacional de Béisbol.
- Reconocimiento por el aporte y contribución al desarrollo de la cultura culinaria en la provincia en el año 2002.
- Reconocimiento por ser un centro promotor de las tareas del XVIII Congreso de la CTC en el año 2002.
- Reconocimiento en el año 2002 y 2005 por la atención a la 1ra y 2da Olimpiada del Deporte Cubano.
- Reconocimiento por la contribución al desarrollo de la música en Sancti Spíritus en el año 2003
- Reconocimiento en el 2003 y 2004 por la colaboración prestada al programa de estimulación de los héroes de Cuba.
- Certificado por la labor en la elevación y mejora continúa de la calidad en el 2003.
- Reconocimiento por los resultados satisfactorios en el Plan Verano 2006.

### **2.3 Caracterización general de la UEB Villa Los Laureles.**

La Villa “Los Laureles” se encuentra ubicada en la Carretera Central Km 383 a sólo 5 km del centro histórico de la Ciudad, una de las primeras siete Villa fundada en la provincia central de Sancti Spíritus, perteneciente al Grupo Hotelera Islazul, Sucursal Sancti Spíritus. Cuenta con 76 habitaciones y los siguientes servicios

➤ TV Satélite (con 8 canales extranjeros, 4 nacionales, 1 interno.)

- Climatización mediante splits.
- Cuarto de baño con ducha y bañaderas
- Balcones o terrazas
- Corriente 220 y 110 según la habitación
- Caja de Seguridad en las habitaciones
- Mini - Refrigeradores en sólo 40 de las 76 habitaciones

Se ofrecen servicios gastronómicos en los siguientes puntos ventas.

Restaurante "Los Jazmines":

Parrillada "Los Ranchones"

Bar Piscina

Bar del cabaret "Tropigala"

### **2.3.1 El objeto social de la villa es el siguiente:**

Administrar, promover y comercializar la Villa, dirigida al turismo nacional atendiendo funcionarios, eventos y dietas. Prestar servicios al turismo internacional en todas sus modalidades, incluido de eventos, incentivos, salud, naturaleza y otros en grupos o individual, a través de agencias propias o de terceros haciendo uso de instalaciones hoteleras propias o de terceros, bajo distintas modalidades y marcas. Prestar servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras y extrahoteleras, para el turismo nacional e internacional, en moneda nacional y en moneda libremente convertible. Prestar servicios de albergues y casa de tránsito para trabajadores y funcionarios. Prestar servicios y operar una red de gastronomía ligera, panadería dulcería, para la alimentación de trabajadores y para organizaciones del sistema y fuera de este, que efectúen sus operaciones en moneda libremente convertible. Vender, promover y comercializar de forma minorista mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas, en la instalación.

### **2.3.2 Misión y Visión**

## **Misión**

Somos una Villa ubicada en el centro de la Isla cuya misión es la atención del turismo de estancia nacional e internacional, reconocidos por la amabilidad y calor humano que hace sentir al huésped como en su propia casa.

## **Visión**

Alcanzar un lugar privilegiado dentro de los hoteles de Islazul, destacándonos por la calidad y profesionalidad en el servicio al cliente.

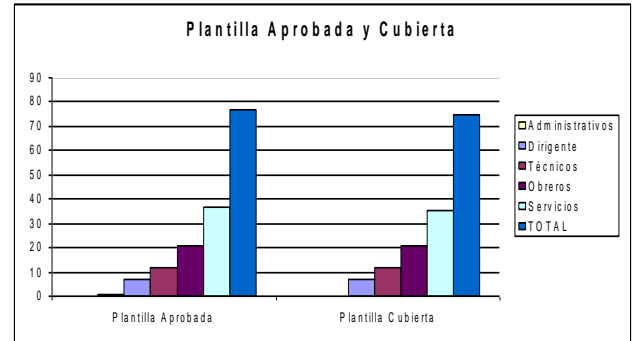
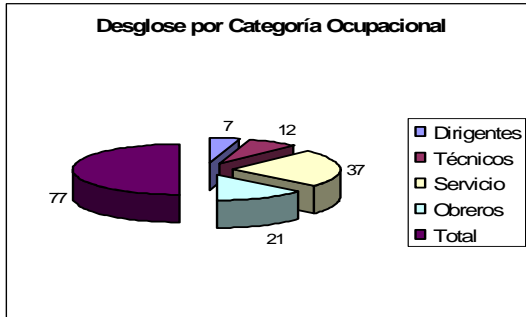
### **2.3.3 Estructura y Plantilla**

La Villa en su estructura esta compuesta por el Director al cual se encuentran subordinados un Especialista en ciencias Informáticas, un Especialista en Comercialización, un Técnico en Seguridad y Protección, la Subdirección de Economía y Recursos Humanos; además se le subordinan los Departamentos Centro Nocturno, Alojamiento, Alimentos y Bebidas y Aseguramiento, a estos tres últimos se le Subordinan a su vez las Brigadas de Ama de Llaves, Cocina y Abastecimiento respectivamente. (Ver Anexo No.1).

### **RESUMEN DE LA PLANTILLA POR CATEGORÍA OCUPACIONAL.**

	OCUPACIÓN					
	Dirigentes	Técnicos	Administrativo	Servicios	Obreros	Total
<b>PLANTILLA APROBADAS</b>	7	14	0	41	24	86

<b>PLANTILLA CUBIERTA</b>	7	12	0	32	23	74
<b>MUJERES</b>	4	8	0	19	9	40



### 2.3.4 Objetivos de mejoramiento de la UEB Villa Los Laureles.

Para desarrollar un análisis integral de la conformación del plan estratégico de la organización, donde se define la correspondencia entre los diferentes aspectos que la componen, análisis de la misión, visión, valores, y el análisis estratégico de la misma.

### 2.3.5 Factores internos

**Fortalezas:** Identificación de los principales factores propios de la organización, que constituyen punto fuerte en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión.

**Debilidades:** Identificación de los principales factores de la organización, que constituyen aspectos débiles de la misma que es necesario superar para lograr mayores niveles de efectividad.

El análisis de la situación interna es la investigación con el carácter sistémico que permite evaluar el comportamiento de las diferentes fuerzas internas que integran la organización.



**Oportunidades:** Son aquellos factores que están en el entorno, sin que sea posible influir sobre su concurrencia o no, que posibilitan aprovecharlos convenientemente, si se actúa en esa dirección.

**Amenazas:** Son aquellos factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir o provocar, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar el cumplimiento de la misión.

**Los directivos de La villa son los siguientes:**

- Taymi Izquierdo Sánchez \_\_\_\_\_ Administrador
- Belquis Hernández Perna \_\_\_\_\_ Jefe Dpto. Económico
- Yaquelin López Pérez \_\_\_\_\_ Jefe Dpto. Recursos Humanos
- Freddy Raúl Grau Polanco \_\_\_\_\_ Administrador Cabaret
- Mabys L. García Díaz \_\_\_\_\_ Jefe Dpto. Alojamiento
- Olga Lidia Díaz Carrazana \_\_\_\_\_ Jefe Dpto. Alimentos y Bebidas.
- Roger Fernández Guardarrama \_\_\_\_\_ Jefe Dpto. Aseguramiento

Cuenta también con dos Jefes de Brigadas muy importante Subordinados a:

Jefe Dpto. Alojamiento

- Mabis Lourdes García Díaz

Jefe Dpto. Alimentos y Bebidas

- Olga Lidia Díaz Carrazana

**Valores compartidos**

Son normas, preceptos que prevalecen en la organización, los cuales son:

- ❖ Dignidad nacional
- ❖ Dignidad Profesional
- ❖ Empatía
- ❖ Positividad
- ❖ Sentido de pertenencia
- ❖ Honestidad, sencillez modestia

### **Sistema de pago**

Actualmente el sistema de pago es a sueldo y se realiza de acuerdo al grupo que pertenezca el trabajador en la escala salarial según Resolución 30 /2005 del MTSS, el salario se paga mensualmente los días 5 de cada mes, el mes vencidos.

En estos momentos no contamos con estimulación ya que la contabilidad de la Villa no está certificada.

Cada trabajador tiene derecho al cobro de los \$10.00 CUC mensualmente para garantizar su aseo, si trabaja 15 días al mes y no se le aplica alguna medida disciplinaria.

A todos los trabajadores se le aplica la resolución 28/2006 del MTSS, si alguno le falta algún requisito para su puesto de trabajo la Entidad es la encargada en coordinación con FORMATUR la capacitación a los mismos. La Escuela de Hotelería y Turismo (FORMATUR) nos envía los cursos de superación (post-grados y maestrías) que serán impartidos por ellos para los cuadros y trabajadores de nivel superior y la Comisión Representativa elegirá a los trabajadores que asistirán. Dicha comisión es la encargada no solo de la capacitación de los trabajadores sino también del Ingreso, Permanencia y Promoción la cual evalúa al trabajador para determinar si cumple con los requisitos que exige el nuevo cargo y es la encargada de su aprobación o no. Actualmente cuando existe una plaza vacante en la villa se solicita a la Oficina de Turempleo de Turismo (OTET) y si esta no tiene personal disponible

en las plantillas suplementaria o en el estudio como forma de empleo que cumpla los requisitos entonces se pone en convocatoria en todos los Hoteles de Islazul .

El principio de la idoneidad demostrada según la Resolución 56/2006 es aquel por el cual se rige el Jefe de la entidad para la determinación del ingreso al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. Comprende el análisis integral del cumplimiento por parte del trabajador de los requisitos generales siguientes:

1. Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requerida.
2. Cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específica y el mantenimiento de las características personales que se exigen para el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos, establecidos en el Reglamento Interno de la entidad.
3. Calificación formal, expresada en los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos en los calificadores para la ocupación o cargo que aspira a desempeñar.

Los requisitos 1 y 3 caracterizan la aptitud del trabajador para la ocupación o el cargo que va a desempeñar y el 2 las normas de conductas en materia de idoneidad y disciplina.

Las técnicas que se emplearan para el reconocimiento de la idoneidad demostrada o la confirmación de su pérdida por parte del jefe de la entidad se basarán fundamentalmente en la evaluación mensual del desempeño.

La confirmación de la pérdida de la idoneidad demostrada por parte del jefe de la entidad puede producirse en los siguientes casos:

- No realización del contenido de trabajo del cargo que ocupa el trabajador con la eficiencia, calidad y productividad requerida (esto estará fundamentado en

los resultados de la evaluación del desempeño donde el jefe inmediato del trabajador debe haber identificado y señalado por un período no inferior a 6 meses los problemas de este).

- El trabajador no posee la calificación formal para el puesto que ocupa (Cuando la administración haya convenido con el trabajador en un plazo la obtención de su calificación por las diferentes vías que existen y decursado este no haya sido alcanzado).
- Cumplimiento de las características personales que se exigen en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos (Cuando haya sido acordado algunas características entre el ministerio de Turismo y el SNTHT e incluido en el convenio colectivo de trabajo).
- Cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específica, establecidas en el sector (Cuando le han sido aplicadas varias medidas disciplinarias por el incumplimiento de estas normas).

Cuando un trabajador está inconforme con la confirmación de la pérdida de la idoneidad demostrada puede reclamar al OJLB.

Según la Resolución 58/2006 plantea que la evaluación del desempeño se hará de forma mensual a cada trabajador por parte de su jefe, pero teniendo en cuenta que primero cada trabajador se auto evaluará, posteriormente lo evaluará su jefe y por último se discutirán los resultados de la evaluación con el trabajador.

Los indicadores a utilizar para la evaluación del desempeño son los siguientes:

- ☉ Cantidad de trabajo realizado
- ☉ Calidad del trabajo realizado
- ☉ Eficiencia
- ☉ Productividad
- ☉ Disciplina laboral
- ☉ Cuidado de la propiedad social

- Cumplimiento de las acciones de capacitación y desarrollo programadas al trabajador.

Los trabajadores beneficiados con la Resolución 61/2005 sobre el pago de Idoneidad se realizan de la siguiente forma:

- \$40.00 \_\_ Trabajadores Directos
- \$30.00 \_\_ Trabajadores de Apoyo
- \$20.00 \_\_ Trabajadores Indirectos
- Se verán afectados en un 25% de este pago si obtienen calificación de regular en la evaluación del desempeño y en un 50% si obtienen resultados de mal en dicha evaluación.

Al cierre de cada semestre se le realizará una evaluación semestral a cada trabajador donde se tendrá en consideración los resultados alcanzados en ese semestre.

Cada trabajador debe firmar su evaluación esté conforme o no y en caso de inconformidad debe reclamar al jefe inmediato de su jefe y ante la decisión de este no habrá recurso de apelación.

Cuando un trabajador obtenga en el año 2 calificaciones mensuales de mal o regular en sus evaluaciones semestrales del desempeño el jefe de la entidad deberá analizar su caso para confirmar o no la pérdida de la idoneidad demostrada.

Cuando el trabajador ingresa en la entidad que se le realiza su contrato de trabajo en el Departamento de Recursos Humanos se le da lectura al contenido de su puesto de trabajo para que lo firme y tenga conocimiento del mismo.

## **Seguridad y Salud**

Son reglas que se dictan para proteger al trabajador y que el mismo debe conocer y cumplir con ellas.

- ❖ Generales ( Imparte Recursos Humanos)
- ❖ Iniciales y Especificas ( Imparte el Jefe Inmediato Superior )

Además para que tenga conocimiento de sus obligaciones, prohibiciones, derechos y deberes.

- ❖ Convenio Colectivo de Trabajo
- ❖ Reglamento Disciplinario

## **2.4 Elaboración del Plan y Presupuesto**

Uno de los pasos más relevantes en el ordenamiento de las finanzas, alcanzar un mayor grado de transparencia, ordenamiento y organicidad a todo el proceso de planificación, ejecución y control de los recursos financieros en función de las metas y políticas trazadas por el Estado.

Durante el año el manejo de la economía cubana enfrentó el duro reto de operar en medio de una aguda restricción financiera, proteger a la población, asegurar la estabilidad esencial del país, preparar condiciones para retomar el crecimiento económico en circunstancias más propicias, y hacerlo adoptando decisiones de valor permanente tanto para enfrentar la crisis coyuntural como para proyectar el desarrollo económico-social a mediano plazo.

Fue necesario efectuar dos procesos de ajuste al Plan de la Economía Nacional, basados en principios como revisar la totalidad de los gastos previstos para no gastar más allá de lo que permiten los ingresos, revisar las inversiones para concentrarlas en aquellas que aporten ingresos en divisas en el corto plazo y sustituyan importaciones, disminuir los inventarios en atención a los ciclos de rotación y considerarlos como fuente del Plan, dar prioridad a las producciones o servicios que generen ingresos por exportaciones y reducir los gastos sociales hasta niveles

compatibles con las posibilidades de la economía, impulsar la sustitución de importaciones movilizando el potencial existente, aunque todavía no aprovechado.

Desde el punto de vista económico, el presupuesto del Estado es un documento contable que recoge las previsiones de los ingresos y gastos públicos que se realizarán en el siguiente ejercicio. Es por tanto la plasmación de la política fiscal del gobierno y responde a las necesidades expansivas o contractivas que el análisis de la coyuntura económica requiera.

Un presupuesto no es una simple estimación de ingresos y gastos para el año siguiente a su aprobación. Para el gobierno que elabora el proyecto es la definición de una política económica e implica la petición de los medios necesarios para su realización. Para las Cortes que lo aprueban es un medio de orientar la gestión gubernamental y en caso de necesidad un medio de presión capaz de obligar al ejecutivo, dado que el rechazado proyecto provoca la ilegalidad de todo acto destinado a recaudar las contribuciones.

El proceso presupuestario se inicia con una estimación de ingresos y una propuesta de gastos las cuales rechazan, enmiendan o aprueban el proyecto en cada una de sus partes. Una vez promulgado es ejecutivo, es decir, se pueden exigir los pagos y realizar los gastos de acuerdo con los términos definidos.

Al establecer las previsiones presupuestarias hay que tener en cuenta en cualquier caso que no puede ser totalmente preciso. La existencia de impuestos proporcionales o progresivos hace que los ingresos públicos varíen según el volumen de renta realmente generado en el país.

La experiencia obtenida en la ejecución del Plan y el Presupuesto del 2009, demostró la necesidad de perfeccionar y garantizar de forma permanente el cumplimiento de los mecanismos de control establecidos para su ejecución y al propio tiempo, ratificó la existencia de reservas de eficiencia por explotar.

La necesidad de fortalecer los procedimientos de control en correspondencia con las exigencias, el rigor y la disciplina que deben caracterizar el trabajo de las entidades del sistema durante el año 2009, es procedente emitir decisiones y directivas que garanticen el control y la ejecución del Plan y el Presupuesto del año 2009.

Las decisiones y directivas para el control y ejecución eficiente del Plan y Presupuesto del año 2009 en las entidades que integran el Sistema del Ministerio de Turismo:

#### **2.4.1 Principios Generales**

1. El proceso de control y ejecución eficiente del Plan y Presupuesto del año 2009, se basa en la máxima eficiencia a alcanzar y se expresa en el incremento de los aportes y el máximo del ahorro, de conformidad con lo establecido en la Resolución No. 636 del 2009 del Ministerio de Economía y Planificación, en lo adelante MEP.
2. Reducir la relación Gastos/Ingresos respecto al plan 2008, por lo que será necesario ser restrictivo en cuanto a los gastos.
3. Revisar todas las partidas de gastos y eliminar aquellas que no afecten el objetivo fundamental de la empresa. No se deberá incurrir en gastos históricos, por demás, necesarios.
4. Mantener la reducción de los inventarios en correspondencia con los niveles de actividad.
5. El ahorro será el eje central de la eficiencia económica. Se prestará especial atención al consumo de portadores energéticos para determinar y utilizar lo estrictamente necesario.
6. Se considerarán indicadores directivos anuales para las empresas, según corresponda, lo siguiente:
  - a) Los niveles de actividad, incluyendo los destinados a la explotación que es el compromiso de la empresa y que son de obligatorio cumplimiento.



- b) Las ventas.
- c) La utilidad.
- d) Explotación de servicios turísticos.
- e) Importaciones.
- f) Créditos externos.
- g) Ahorro por Sustitución de Importaciones.
- h) Aporte.
- i) Índice de Gastos/Ingresos.
- j) Indicadores de eficiencia seleccionados.
- k) Asignación de alimentos y gastos de alimentación en divisas.
- l) Asignación física de azúcar, miles y alcoholes y madera.
- m) Aseguramiento de las actividades de la defensa.

7. Se considerarán indicadores límites, los siguientes:

- a) Financiamiento Central de la cuenta Única: crédito y efectivo.
- b) Demanda de compra de divisas.
- c) Pago de deudas externas.
- d) Pagos internos en CUC.
- e) Ropa y calzado.
- f) Eventos nacionales y extranjeros a efectuar.
- g) Monto de estimulación en pesos convertibles.
- h) Gastos para equipos y medios de protección al Trabajador.

8. Por la importancia que reviste el control de las cifras emitidas, se hace necesario ser más precisos en cuanto a la valoración de su ejecución, a los fines de tributar la información a los niveles correspondientes, lo que en el caso del organismo efectuará con carácter mensual.

#### **2.4.2 Sobre la ejecución del Plan y Presupuesto.**

El proceso presupuestario se inicia con una estimación de ingresos y una propuesta

de gastos que el ministro de Hacienda somete a las Cortes, las cuales rechazan, enmiendan o aprueban el proyecto en cada una de sus partes. Una vez promulgado es ejecutivo, es decir, se pueden exigir los pagos y realizar los gastos de acuerdo con los términos definidos en el texto sancionado. El ejecutivo no dispondrá de capacidad para realizar transferencias de una a otra partida e incurrirá en responsabilidad política el ministro de Hacienda que autorice semejante movimiento de fondos. Concluido el plazo de vigencia se procede a la liquidación del presupuesto, función próxima a la realizada por los contadores del Antiguo Régimen, aunque estos se cuidaban ante todo de perseguir el fraude, en tanto el interés preferente es ahora comprobar que se han respetado los gastos contraídos.

Es obligatorio el uso del flujo de caja a todos los niveles, lo que posibilita mayor claridad y precisión a la hora de establecer compromisos y cumplir con ya adquiridos. Ellos posibilitan sobre todo, el nivel de información que permite evitar la ejecución desmedida de los gastos.

Los estados financieros de cada mes se emitirán en multimoneda y su presentación al Ministerio de Turismo, en lo adelante MINTUR, ocurrirá en o antes del día 10 del mes siguiente al que se informa.

La ejecución de las cifras de gastos aprobados en el Plan y Presupuesto requerirá de análisis diarios, de forma tal que las entidades a todos los niveles logren prever que no se sobre ejecuten las cifras planificadas.

- a) Corresponde a los presidentes de las entidades la aprobación del movimiento de una partida de costo y gasto a nivel de unidades, cuando esta se compensa a nivel de Organización Superior de Dirección Empresarial, en lo adelante OSDE, con ahorro en otras unidades.
- b) No se podrá sobre ejecutar el total de los costos y gastos planificados o presupuestados a nivel de las empresas, las UEB, OSDE y unidades presupuestadas.

- c) Cuando se prevea que pueda ocurrir sobre ejecución, su análisis y posterior aprobación será con carácter muy excepcional y corresponderá al que suscribe. Para ellos los presidentes y directores generales presentarán la correspondiente solicitud de aprobación con un mes de antelación a que concluya el trimestre que se trate y con la argumentación que justifique las causas que generarán la sobre ejecución, así como el monto previsto.
- d) La solicitud a que se refiere el inciso c) de este número, será objeto de análisis y dictamen por parte de comisión creada por el Viceministro que atiende la actividad económica. A partir de las consideraciones del dictamen y de otras acciones que pueden ser orientadas, se adoptarán la decisión final, la que se informará por escrito.
- e) Se establecerán controles adicionales sobre los consumos físicos de los portadores energéticos y se basará su análisis en índices de consumo físico. La demanda de combustibles de cada mes se despachará individualmente con cada OSDE y posteriormente se presentará al Viceministro que atiende el área económica, antes de su presentación a la empresa CUPET y al MEP. Para los análisis, tanto de los consumos reales como de las demandas a presentar, las OSDE deben guiarse por las metodologías establecidas al efecto y particularmente por los datos que reporten en el modelo oficialmente establecido por la ONE 5073-3 y por el plan abierto por meses presentado y aprobado por este Ministerio.
- f) El Viceministro que atiende esta actividad comercial queda encargado de establecer el mecanismo de control de los gastos de viaje al exterior, así como velar porque se ajuste a lo planificado para el año. La participación en ferias y otras actividades solo será autorizada de conformidad con lo establecido al efecto por este organismo y siempre que se haya cubierto el pago correspondiente. Los gastos por concepto de pasaje aéreos, hospedajes y dietas en viajes al exterior se controlarán en acápito independiente dentro del presupuesto de la OSDE.
- g) Se establecerá un programa de despachos mensuales con las OSDE, presidido por el Viceministro que atiende la actividad económica, o en su

defecto, por el Director de Análisis Económico, el que se efectuará entre los días 17 y 22 de cada mes, en el cual se analizará la marcha de la ejecución de Plan y se adoptarán acuerdos para corregir sus posibles desviaciones. Los acuerdos serán presentados al Ministro los días 25 de cada mes. El resultado de este análisis no releva a los jefes máximos de la responsabilidad con el control de la ejecución del Plan.

Los presidentes y directores generales de las OSDE, son responsables directos de actuar con rapidez en aquellas instituciones subordinadas donde por cualquier causa exista o se prevea que exista una reducción significativa de los ingresos, con el objetivo de llevar la ejecución de los gastos a la proporción adecuada.

Para los gastos variables que están relacionados con los ingresos, se establece que aún cuando se sobre cumplan los ingresos, la ejecución solo podrá llegar hasta el importe planificado. Para sobre ejecutar en igual proporción al crecimiento de los ingresos, se solicitará leal que suscribe. Si los ingresos se incumplen, la ejecución será proporcional al porcentaje de cumplimiento de dichos ingresos.

La apertura mensual del plan de ingresos, costos y gastos, utilidades, aportes y amortizaciones; corresponde a los jefes de entidades, de conformidad con las indicaciones del Viceministro que atiende la actividad económica, correspondiendo al que suscribe la aprobación del mismo.

- a) La apertura mensual del Plan 2009 incluye el plan de compactación y cierre total de instalaciones, no pudiéndose ejecutar cierres no previstos en dicho plan, sin la autorización previa del Ministro.
- b) El Plan 2009 de las empresas y UEB se deben desagregar por áreas de responsabilidad.
- c) Los presidentes y directores generales crearán los mecanismos que garanticen la no ocurrencia de situaciones imprevistas y sorpresivas en la ejecución de los gastos. Los mecanismos incluirá el control de las compras y de las salidas de almacén, para lo cual garantizarán los análisis mensuales del

cumplimiento de los de los planes con todos los trabajadores de la entidad, al nivel que corresponda, participando un directivo de la OSDE estos análisis, como mínimo, una vez en el trimestre.

Los presidentes y directivos generales son responsables de garantizar que en el flujo de caja se contemplen importes adecuados, destinados al pago de cuentas pendientes, de forma tal que garanticen los ciclos de pago dentro de los términos pactados con cada proveedor.

Las OSDE están obligadas a respetarles a las empresas e instalaciones subordinadas, desde el punto de vista financiero, el índice planificado de costos y gastos de operaciones, de forma tal que tengan liquidez para cubrir sus obligaciones.

Continuará siendo prioridad del MINTUR, en lo referido a la actividad económico-financiera, mantener en niveles adecuados las cuentas por cobrar y pagar, tanto en el país como en el exterior, los inventarios, el saldo de efectivo en caja y banco, así como explotar las reservas de eficiencia a partir de un mayor control de los recursos.

En los casos en que por razones derivadas de cambios estructurales significativos, se haga necesario modificar el plan de una empresa, la misma procederá a presentar a la OSDE la modificación en cuestión y con la aprobación de su máximo jefe, lo presentará a la Dirección de Análisis Económico con la fundamentación correspondiente y en el formato aprobado por el Ministro, a los efectos de dictaminar y someter a la aprobación del Ministro.

#### **2.4.3 Sobre las inversiones de todo tipo**

No se autoriza al inicio de inversiones que previamente no se hayan incorporado expresamente al plan, bien por el MEP o por el Jefe de Organismo cuando se trate de una inversión incluida en "Restos de Inversiones No Nominales". Tampoco se autoriza el inicio de obras que no cumplan los requisitos establecidos en la

Resolución 91 de 2006 del MEP.

Mantiene vigencia total la prohibición del uso de dinero de operaciones para inversiones y viceversa.

#### **2.4.4 Sobre la depreciación**

Las tasas de depreciación para los diferentes grupos de activos fijos que registrarán para todo el año 2009 serán las que fueron establecidas para el anterior por este organismo para cada organización y grupo empresarial y no podrán ser modificadas sin la aprobación del Viceministro que atiende el área económica.

Las reparaciones capitalizables y reposiciones de equipos tendrán un tratamiento similar a las inversiones en la planificación, ejecución, control y financiamiento.

#### **2.4.5 Sobre el otorgamiento de créditos comerciales**

Las necesidades de financiamientos de las entidades del MINTUR serán tramitadas a través de la Dirección de Finanzas y Riesgos del Organismo y presentadas a la aprobación en el Comité de Contrataciones del Organismo.

El otorgamiento de créditos comerciales no será por un plazo superior a 30 días para entidades fuera del sistema del Organismo, las excepcionales en este sentido serán sometidas a la aprobación en las sesiones del comité de Contratación.

Se establecerá en los contratos comerciales que los días de crédito serán a partir de la prestación de los servicios y/o venta de los productos.

#### **2.4.6 Sobre la operatoria de la moneda nacional**

Las entidades de apoyo definirán los precios y tarifas de acuerdo a lo establecido por

el país y facturarán, como política, en ambas monedas.

Las sociedades mercantiles que integran el sistema de este organismo, declararán como dividendos la utilidad después de impuestos que no esté autorizada a retener al finalizar cada ejercicio económico y lo adaptarán en moneda nacional según el destino aprobado.

#### **2.4.7 Sobre la concertación de contratos de créditos y leasing.**

La toma de créditos, en cualquiera de sus modalidades, se gestionará de forma centralizada a través de la Casa Financiera FINTUR S.A.

Se mantiene la dedición de la aprobación centralizada por este organismo, para operaciones de leasing en cualquiera de sus modalidades.

Los créditos que fueron tomados de forma descentralizada con anterioridad y aún no han sido liquidados totalmente, serán controlados informativamente por la Casa Financiera FINTUR S.A. y por la Dirección de Finanzas y Riesgos de este Organismo.

#### **2.4.8 Sobre arrendamiento de locales e inmuebles.**

Mantiene plena vigencia lo establecido por este Organismo sobre la prohibición del arrendamiento de locales e inmuebles, por lo que las necesidades impostergables serán solicitadas mediante escrito debidamente fundamentado por los presidentes y directores generales, al Ministro.

#### **2.4.9 Sobre Seguros**

Se responsabiliza a la Dirección de Finanzas y Riesgos de este Organismo con la negociación centralizada de los seguros, buscando que la capacidad negociadora

que esto genera logre los mejores resultados. Las entidades continuarán firmando de forma individual los contratos, asumirán el gasto y controlarán el vencimiento de las pólizas.

Se considera una indisciplina el hecho de mantener adeudos con la entidad aseguradora, que pongan en riesgo la posibilidad de resarcimiento. Igual calificación se le dará a las actitudes pasivas en la presentación y cobro a las entidades aseguradoras de los importes para cobertura de riesgos.

## **2.5 Destino y distribución de los ingresos.**

Los ingresos en divisas de las empresas tendrán la siguiente prelación de destino, la cual se aplicará automáticamente mediante índices, según el orden siguiente:

- a) Transferencia a la cuenta centralizada de la OSDE para amortización de los créditos que se ejecutan a través de FINTUR. Estas transferencias incluyen tanto las deudas directas de las empresas, como el aporte que estas realizan a sus OSDE para las deudas centralizadas de las mismas.
- b) Transferencia a la cuenta centralizada de la OSDE para la amortización de créditos que se ejecutan como pagos directos de la misma.
- c) Pago de cuentas por pagar a proveedores de productos y servicios, dentro de los términos establecidos.
- d) Entrega a FINTUR con destino a los aportes.
- e) Transferencia a las OSDE para gastos que éstas asumen centralizadamente, incluyendo el Impuesto sobre Utilidades.
- f) Transferencia a las OSDE para gastos corrientes de las mismas.

Los aportes de los hoteles en administración extranjera se hará mediante el canje de salarios en las sucursales de FINTUR donde opera. Además, estos hoteles para realizar los pagos al componente en Moneda Nacional de los productos y servicios que se adquieren, ejecutarán el canje de divisas necesario en las sucursales de



FINTUR y serán considerados también como aporte. Se prohíbe hacer canje con las OSDE u otras instituciones financieras.

A partir de los fondos acumulados captados de las empresas y depositados en las cuentas centralizadas en FINTUR destinadas a la amortización de créditos, las OSDE harán las aplicaciones semanales que correspondan a la liquidación de las obligaciones pertinentes. Es responsabilidad de las OSDE prever en su flujo de caja la acumulación de los saldos necesarios para honrar los pagos en el momento acordado.

Las OSDE se responsabilizan con el cumplimiento del plan mensual total de entregas a FINTUR, debiendo complementar centralizadamente los montos en que incumplan sus empresas. Para garantizar lo anterior, FINTUR mantendrá informadas semanalmente a las OSDE sobre el estado de cumplimiento del plan mensual de entregas. El día 25 de cada mes, las OSDE deben tener previsto el posible incumplimiento del plan y determinar las fuentes complementarias que utilizarán para asegurar su cumplimiento.

## **2.6 Sobre los gastos de las OSDE**

Las OSDE ejecutarán de forma centralizada una serie de gastos que no son propios de ella, sino que correspondan a sus empresas, pero que se contratan y negocian como grupo. Entre estos gastos se relacionan el seguro, el APCI y otros. Estos gastos se captan de forma automática de las cuentas de ingresos de las empresas que integran cada OSDE.

Las OSDE asumen obligaciones de amortización de créditos centralizados, los cuales también son captados de forma automática desde las cuentas de ingresos de las empresas que la integran.

## **2.7 Indicadores de Gestión de la Planeación**

Se consideran **indicadores directivos** para las empresas, según corresponda:

- Las ventas o facturación.
- Los indicadores directivos de los presupuestos en divisas: aporte neto y su distribución, así como el aporte en productos y servicios.
- Con carácter excepcional, y teniendo en cuenta su naturaleza, las empresas que clasifican en la generación, transmisión y distribución de electricidad y en la producción y distribución de combustible, no considerarán las ventas con carácter directivo.

Se consideran **indicadores límites** los siguientes:

- El financiamiento para gastos aprobado por el nivel central.
- El marco financiero de gastos en divisas emitido por el Ministerio de Economía y Planificación o determinado por los niveles superiores a la empresa para portadores energéticos, inversiones, estimulación, reforzamiento y gastos de alimentos y ropa y calzado. Para el reforzamiento y gastos de alimentos y ropa y calzado es también indicador límite la norma o per cápita.
- Índice de gasto-ingreso en divisas
- Presupuesto de la inversión, en moneda total y divisas.
- Fondo de salarios por peso de valor agregado, cuyo resultado debe ser menor de 1 e inferior, o al menos igual al real del año anterior.
- Correlación salario medio / productividad del trabajo; debe ser inferior a 1.
- También se consideran indicadores límites las asignaciones de productos que se balancean centralmente, incluyendo los equipos automotores, que se asignan físicamente a partir de un balance central o territorial.
- El aseguramiento de las actividades de la Defensa.
- Eventos nacionales y extranjeros a efectuar.

Complementariamente, las empresas recibirán **indicadores cálculo** de los presupuestos en divisas, a saber:

- Impuesto sobre utilidades, Créditos

- Pagos de deudas
- Disminución de los días de inventario
- Reducción del ciclo de cuentas por cobrar.

En las Directivas Específicas los organismos podrán definir, adicionalmente, **otros indicadores** de obligatorio cumplimiento, fundamentalmente sobre aspectos vinculados con la eficiencia, que le permitan ejercer la dirección y el control de la actividad de las entidades. Los organismos precisarán indicadores de acuerdo a las características propias de las empresas que se le subordinan y que clasifican en distintos sectores y ramas de la economía o de otras que tienen condiciones muy específicas.

## **2.8 Conclusiones**

El desarrollo de este capítulo permitió realizar una caracterización de la Villa Los laureles, el análisis de su Estrategia y obtener un conocimiento general de la entidad, así como, su surgimiento y desarrollo, además sobre la planeación del presupuesto, sus principios generales y el sistema de indicadores de gestión para su control y evaluación.

También se efectuó el análisis de la influencia de los factores internos y externos a través de la valoración de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

(DAFO), lo cual permitió obtener un conocimiento general de la entidad.

A continuación se exponen en el capítulo III, los resultados obtenidos de esta investigación, mediante el análisis y evaluación de la gestión de la planeación, proponiendo alternativas de solución a los problemas detectados.

## **CAPITULO III. GESTIÓN DE PLANEACIÓN DEL PRESUPUESTO EN EL AÑO 2009, EN VILLA LOS LAURELES.**

### **Introducción**

En este capítulo se muestra la propuesta y ejecución del Presupuesto para el año 2009, en Moneda Total. Se analizan las desviaciones del plan, estudiando sus causas y condiciones. Se proponen soluciones para una ejecución eficiente de la cuentas del Estado de Resultado.

### **3.1 Proyección del Presupuesto para el año 2009**

Del examen realizado del Plan 2008 ajustado, y en correspondencia con la situación económica actual, se acordó la necesidad de emprender nuevos recortes para este, de lo que se derivan las siguientes indicaciones:

- Potenciación de los ingresos.
- Reducción de los costos y gastos.
- Erradicar la pérdida en Moneda Total para el segundo semestre del año, superando o minimizando los efectos negativos de la ya obtenida en los resultados del año.
- Los ingresos a fijar deben estar sustentados en el Plan Comercial a presentar por la Empresa.

El Plan Comercial debe recoger los propósitos en la comercialización internacional y los resultados alcanzados y potenciales de todas las iniciativas dentro de la nueva política para la operación del turismo.

Ratificar que todo producto que se incluya para su comercialización, debe contribuir a la obtención de utilidad en Moneda Total, por lo que será muy importante la revisión de las fichas de costo total y en base a estos se propongan los precios a los mismos, lo que no quiere decir que cada actividad por separado dé utilidad en moneda total, pero si debe lograrse al final un equilibrio que conlleve a ello.

En la confirmación de estos presupuestos se tiene en cuenta los efectos de todas las medidas enunciados en el Plan Único para la Reducción de Gastos y Mejoramiento de la Eficiencia en el segundo semestre, excepto las relacionadas con el gasto por concepto de seguridad y protección (SEPSA), así como la reducción en el gasto de salario con la reducción de plantillas las que son discutidas con la Comisión Ministerial, reajustándose posteriormente el Presupuesto, el análisis incluye la participación de trabajadores en la escuela de la baja así como la

incorporación de trabajadores a trabajo socialmente útil.

El presupuesto a presentar debe ajustarse estrictamente a la categoría del hotel, no debiendo ninguna instalación prever costos y gastos asociados a operaciones que no se ajusten a esta.

La instalación debe revisar que no exista contradicción entre los importes presupuestados para los servicios contratados y los que realmente se ejecutan.

La presentación del Plan se realiza a partir del siguiente modelaje:

- Plan Comercial.
- Presupuesto de ingresos costos y gastos sustentados en el Sistema habilitado para el Turismo.
- Modelo de eficiencia Energética.
- Modelo de la firma del Ministro.

Será importante revisar que las informaciones que aparecen en modelos anexos, guarden relación con las que muestra el Reporte Estadístico y el Estado de Resultado emitido por el Sistema.

Esta planeación se presenta teniendo en cuenta lo que establece la Resolución No. 1 del 2009 del MINTUR de la cual se hace mención en el Capítulo anterior.

### **3.1.1 Propuesta de Ingreso según Plan Comercial 2009**

Para la confección del Plan Comercial se parte del Resultado Real obtenido en el año anterior, donde con respecto a este se crece o decrece en un determinado por ciento. En este caso teniendo en cuenta la cantidad de turistas días que visitaron la Villa en el 2008, se analiza la propuesta a tener en cuenta para el 2009, tomando siempre el precio establecido por el Ministerio de Turismo. Para el año 2009 se

propone un decrecimiento con relación al período anterior en 12 294 turistas días, representado en 37% y en valores se decrece en 936.6 MT para un 54%. Por lo que en la elaboración del Plan se incumplen con los lineamientos que emite la Dirección de presupuesto de la Casa Matriz para este año, sobre el incremento de los niveles de ingresos hasta un 5% de lo ejecutado en el año anterior.

La mayor incidencia en la disminución de los turistas nacionales esta dada por la eliminación del financiamiento que asumía el Estado para la estimulación de los trabajadores lo cual representaba para el país alrededor de los 63 millones de pesos.

Algo que se debe tener presente para la planeación en las diferentes temporadas Alta y Baja en el Turismo, donde se debe aprovechar al máximo en la temporada Alta la presentación de variadas ofertas económicas con elementos novedosos, que incluyan productos y recorrido del patrimonio donde estén presentes el entorno vinculado con la naturaleza, la caza, la pesca y otros atractivos manteniendo siempre la calidad de los servicios y la eficiencia en todo lo que se ofrece y en la temporada Baja potenciar la Venta de Paquetes directos y mantener comunicación directa con los Turoperadores (TT.OO) ya que constituyen el mayor gestor de venta.

Cada concepto de ingreso se estudia por separado, debido a que tienen diferentes características según su actividad.

#### Ingreso por Turismo Extranjero CUC (Tabla 3.1)

El ingreso por turismo extranjero es netamente en CUC, incluye Ventas Paquetes, Ventas Opcionales, Dietas Firms y cubanos en CUC, a continuación se presentan los precios por turista días los que multiplicados por la cantidad de turistas planificados para el período objeto de análisis obteniendo el ingreso por concepto de alojamiento y gastronomía planificado para el año.

Paquete: 11 800 turistas días por 24.00 es equivalente a 283,2 CUC

Opcionales: 700 turistas días por 40.00 es equivalente a 28,0 CUC

Dietas Firms: 3500 Turistas días por 18.00 es equivalente a 63,0 CUC

Cubanos en CUC Directo: 100 turistas días por 24.00 es equivalente a 2,4 CUC.  
Olimpiadas del Deporte cubano: 500 turistas días por 17.00 es equivalente a 8.5

Ingreso por Turismo Nacional en Moneda Total (MT): (Tabla 3.2 y 3.3)

El ingreso por turismo nacional comprende ambas monedas por lo que se identifica como moneda total, aquí se incluye las venta de Dietas Mintur, Dietas Firmas, Giras Artísticas y Eventos INDER, a continuación se presentan los precios por turista días los que multiplicados por la cantidad de turistas planificados para el período objeto de análisis obteniendo el ingreso por concepto de alojamiento y gastronomía planificado MT y el ingreso total para el año MT.

Dietas Mintur: 960 Turistas días por 12.50 es, equivalente a 12.0 CUC.

Dietas Mintur: 960 Turistas días por 18.00 es, equivalente a 17.3 CUP.

Dietas Firmas: 2000 Turistas días por 17.50 es equivalente a 35,0 CUC

Dietas Firmas: 2000 Turistas días por 18.00 es equivalente a 36,0 CUP.

Giras Artística: 200 Turistas días por 17.00 es equivalente a 3.4 CUC

Giras Artística: 200 Turistas días por 18.00 es equivalente a 3.6 CUP.

Eventos del INDER: 588 Turistas días por 17.00 es equivalente a 10.0 CUC.

Eventos del INDER: 588 Turistas días por 18.00 es equivalente a 10.6 CUP.



**Tabla 3.1 Propuesta de Ingreso según Plan Comercial 2009 CUC**

<b>MESES</b>	<b>T-D EXT. PAQUETE</b>	<b>PRECIO</b>	<b>INGRESO</b>	<b>T-D EXT. LIBRES</b>	<b>PRECIO</b>	<b>INGRESO</b>	<b>CUBANOS EN CUC</b>	<b>PRECIO</b>	<b>INGRESO</b>	<b>FIRMAS EN CUC</b>	<b>PRECIO</b>
<b>ENERO</b>	831	24,00	19944,00	50	40,00	2000,00				350	18,00
<b>FEBRERO</b>	1300	24,00	31200,00	50	40,00	2000,00	10	24,00	240,00	200	18,00
<b>MARZO</b>	1500	24,00	36000,00	50	40,00	2000,00	10	24,00	240,00	200	18,00
<b>ABRIL</b>	1500	24,00	36000,00	70	40,00	2800,00	10	24,00	240,00	250	18,00
<b>MAYO</b>	950	24,00	22800,00	50	40,00	2000,00	10	24,00	240,00	250	18,00
<b>JUNIO</b>	690	24,00	16560,00	70	40,00	2800,00	10	24,00	240,00	300	18,00
<b>JULIO</b>	889	24,00	21336,00	50	40,00	2000,00	10	24,00	240,00	300	18,00
<b>AGOSTO</b>	849	24,00	20376,00	70	40,00	2800,00	10	24,00	240,00	350	18,00
<b>SEPTIEMBRE</b>	623	24,00	14952,00	50	40,00	2000,00	10	24,00	240,00	350	18,00
<b>OCTUBRE</b>	620	24,00	14880,00	70	40,00	2800,00	10	24,00	240,00	350	18,00
<b>NOVIEMBRE</b>	978	24,00	23472,00	50	40,00	2000,00	10	24,00	240,00	300	18,00
<b>DICIEMBRE</b>	1070	24,00	25680,00	70	40,00	2800,00				300	18,00
<b>TOTAL</b>	<b>11800</b>	<b>24,00</b>	<b>283200,00</b>	<b>700</b>	<b>40,00</b>	<b>28000,00</b>	<b>100</b>	<b>24,00</b>	<b>2400,00</b>	<b>3500</b>	<b>18,00</b>

**Tabla 3.2 Propuesta de Ingreso según Plan Comercial 2009 MT**

<b>MESES</b>	<b>FIRMAS DE 35.50</b>	<b>PRECIO</b>	<b>INGRESO</b>	<b>DIETAS MINTUR</b>	<b>PRECIO</b>	<b>INGRESO</b>	<b>GIRAS ARTÍST.</b>	<b>PRECIO</b>	<b>INGRESO</b>
<b>ENERO</b>	170	35,50	6035,00	80	30,50	2440,00			0,00
<b>FEBRERO</b>	100	35,50	3550,00	80	30,50	2440,00	20	35,00	700,00
<b>MARZO</b>	130	35,50	4615,00	80	30,50	2440,00	20	35,00	700,00
<b>ABRIL</b>	150	35,50	5325,00	80	30,50	2440,00	20	35,00	700,00
<b>MAYO</b>	150	35,50	5325,00	80	30,50	2440,00	20	35,00	700,00
<b>JUNIO</b>	200	35,50	7100,00	80	30,50	2440,00	20	35,00	700,00
<b>JULIO</b>	200	35,50	7100,00	80	30,50	2440,00	20	35,00	700,00
<b>AGOSTO</b>	150	35,50	5325,00	80	30,50	2440,00	20	35,00	700,00
<b>SEPTIEMBRE</b>	200	35,50	7100,00	80	30,50	2440,00	20	35,00	700,00
<b>OCTUBRE</b>	250	35,50	8875,00	80	30,50	2440,00	20	35,00	700,00
<b>NOVIEMBRE</b>	150	35,50	5325,00	80	30,50	2440,00	20	35,00	700,00
<b>DICIEMBRE</b>	150	35,50	5325,00	80	30,50	2440,00			
<b>TOTAL</b>	<b>2000</b>	<b>35,50</b>	<b>71000,00</b>	<b>960</b>	<b>30,50</b>	<b>29280,00</b>	<b>200</b>	<b>35,00</b>	<b>7000,00</b>

**Tabla 3.3 Propuesta de Ingreso según Plan Comercial 2009 MT**

<b>MESES</b>	<b>INDER</b>	<b>PRECIO</b>	<b>INGRESO</b>	<b>OLIM-PIADAS</b>	<b>PRECIO</b>	<b>INGRESO</b>	<b>TOTAL MT</b>
<b>ENERO</b>	108	35,00	3780,00				<b>40499,00</b>
<b>FEBRERO</b>	48	35,00	1680,00				<b>45410,00</b>
<b>MARZO</b>							<b>49595,00</b>
<b>ABRIL</b>	108	35,00	3780,00	500,00	17,00	8500,00	<b>64285,00</b>
<b>MAYO</b>	108	35,00	3780,00				<b>41785,00</b>
<b>JUNIO</b>							<b>35240,00</b>
<b>JULIO</b>							<b>39216,00</b>
<b>AGOSTO</b>							<b>38181,00</b>
<b>SEPTIEMBRE</b>							<b>33732,00</b>
<b>OCTUBRE</b>							<b>36235,00</b>
<b>NOVIEMBRE</b>	108	35,00	3780,00				<b>43357,00</b>
<b>DICIEMBRE</b>	108	35,00	3780,00				<b>45425,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>588</b>	<b>35,00</b>	<b>20 580,00</b>	<b>500,00</b>	<b>17,00</b>	<b>8500,00</b>	<b>512 960,00</b>

### 3.1.2 Propuesta de Costos y Gastos para el 2009

La proyección de este indicador se realiza teniendo en cuenta las fichas de costos y son planificados por conceptos.

- ✓ Costo de las mercancías vendidas
- ✓ Costo de Comestible
- ✓ Costo de Bebida
- ✓ Costo de Tabacos y cigarros.

Los parámetros de costo mínimos son para el Costo de las mercancías vendidas 0.37cts, costo de Comestible 0.33 cts. costo de bebidas 0.35 cts. y tabacos y cigarros en 0.38 cts. El Costo por Peso se planifica a valor de 0.62 cts.

En la elaboración de la proyección de los Gastos se tiene en cuenta los lineamientos que emite la Dirección de presupuesto de la Casa Matriz los que consten en las premisas siguientes:

- No se debe proyectar más pérdida en moneda total que el año anterior
- No se debe tener deterioro de la eficiencia
- La cifras de los portadores energéticos no pueden ser superior a las ejecutadas en el año anterior
- Incrementar los niveles de ingresos hasta un 5% de lo ejecutado en el año anterior disminuir el costo por peso en 0.10 centavos con relación al año anterior.

A la hora de proyectar los gastos que serán planificados se trata de llegar lo más posible a la realidad para evitar no solo incumplimientos de los planes sino también un uso excesivos de estos.

### 3.2 Presupuesto aprobado por el Ministerio de Turismo

El presupuesto elaborado se presenta a la Casa Matriz quien es la encargada de presentarlo al MINTUR mediante el Modelo de presentación al Ministro, quien aprueba mediante su firma, la ejecución del presupuesto y su control se establece en la Resolución No. 1 del Ministro del Turismo.

En la Tabla 3.4 se muestra el presupuesto aprobado por el Ministro del turismo para el año 2009 en Villa Los Laureles, el mismo esta desagregado por cada una de los indicadores de Ingreso y las partidas de Costos y Gastos en Moneda Total y distribuido por meses.

Indicadores establecidos por la legislación vigente:

Se consideran **indicadores directivos** para las empresas:

- Los niveles de servicios seleccionados
- Las ventas o facturación.
- La utilidad después de impuestos.
- Los indicadores directivos de los presupuestos en divisas

Se consideran **indicadores límites** los siguientes:

- El financiamiento para gastos aprobado por el nivel central.
- El marco financiero de gastos en divisas
- Índice de gasto-ingreso en divisas
- Presupuesto de la inversión, en moneda total y divisas.
- Fondo de salarios por peso de valor agregado, cuyo resultado debe ser menor de 1 e inferior, o al menos igual al real del año anterior.
- Correlación salario medio / productividad del trabajo; debe ser inferior a 1.
- El aseguramiento de las actividades de la Defensa.
- Eventos nacionales y extranjeros a efectuar.

Complementariamente, las empresas recibirán **indicadores cálculo** de los

presupuestos en divisas, a saber:

- Impuesto sobre utilidades;
- Créditos;
- Pagos de deudas;
- Disminución de los días de inventario;
- Reducción del ciclo de cuentas por cobrar.

En las Directivas Específicas del organismo se definen, adicionalmente, **otros indicadores** de obligatorio cumplimiento, fundamentalmente sobre aspectos vinculados con la eficiencia, que le permite ejercer la dirección y el control de la actividad de la entidad. La empresa precisará indicadores de acuerdo a las características propias de la Villa teniendo en cuenta sus condiciones específicas.

Tabla 3.4 Presupuesto aprobado Año 2009



**PRESUPUESTO 2009 ESTADO DE RESULTADO**

**VILLA LOS LAURELES**

**MONEDA**

INDICADORES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
INGRESOS TOTALES	57967	57723	61956	61437	44215	58000	72850	71850	64250	65350	81000
VENTAS NETAS	54950	55821	58541	59378	42054	55500	71000	70000	62400	63500	78700
Alojamiento	21791	21227	22850	23684	17671	12000	38000	38000	30400	30500	40000
Alojamiento	21791	21227	22850	23684	17671	12000	38000	38000	30400	30500	40000
Gastronomía	28084	31578	33026	33168	20653	38500	28000	27000	27000	28000	33100
Restaurant	28084	31578	33026	33168	20653	38500	28000	27000	27000	28000	33100
Centros Nocturnos	4463	2568	2299	1961	2567	5000	5000	5000	5000	5000	5600
Otros Serv Turísticos	612	448	366	565	1163						
OTRAS PARTIDAS INGRESOS	3017	1902	3415	2059	2161	2500	1850	1850	1850	1850	23000
COSTOS Y GASTOS TOTALES	115587	116646	113941	102429	88685	98071	75708	73766	64790	65585	79100
COSTO MERC.Y SERV. VEND	13844	14572	14998	14594	9905	14600	10000	10000	10000	10000	123000
Gastronomía	12405	13485	14217	13966	8878	12600	8600	8600	8600	8600	108000
Centros Nocturnos	1306	1048	759	619	917	1850	1400	1400	1400	1400	15000
Otros Costos	133	39	22	9	110	150					
GASTOS MAT.PRIMAS Y MAT	1873	4379	5714	3624	2860	5135	2750	2650	2600	2350	29000
Partes Piezas y Agregados	57	0	338	81	35	400	100	100	100	100	1000

Materiales de Mtto	335	502	1356	340	492	1400	1000	1000	1000	1000	1000	10
Utensilios y Herramientas.	273	542	1695	1052	751	640	400	400	400	400	400	6
Otros Materiales	1208	3335	2325	2151	1582	2695	1250	1150	1100	850	12	12
De ello: Materiales. Oficina	108	212	668	415	438	400	400	300	300	300	300	3
Desechables	242	178	203	210	211	230	100	100	100	100	100	1
Limpieza	143	255	389	255	230	400	200	200	200	200	200	2
Lencería	21	93	78		1							
Bolsa Plástica	25	41	73	146	77	75	50	50	50	50	50	
Otros	669	2556	914	1125	625	1590	500	500	450	200	6	6
LUZ, FUERZA Y AGUA	7771	6903	7481	6543	7022	8205	6235	6255	6000	6000	6000	67
Combustibles	820	880	971	773	862	695	695	695	700	700	700	7
Gas	322	553	553	553	322	400	350	350	290	290	290	5
Lubricantes	100	104	75	47	74	20	0	20	20	20	20	
Electricidad	4953	3345	3823	3000	3997	5500	4000	4000	4000	4000	4000	40
Agua y Alcantarillado	1576	2021	2059	2170	1767	1590	1190	1190	990	990	990	14
SALARIOS, IMPUEST. /SEGUR.	41447	38116	38041	33742	28661	23491	30003	28461	20260	20955	306	306
Salario	29818	27422	27368	24275	20619	16900	21585	20475	14575	15075	220	220
Impuestos s/ Nomina	7455	6855	6842	6069	5155	4225	5396	5119	3644	3769	55	55
Seguridad Social	4174	3839	3831	3398	2887	2366	3022	2867	2041	2111	30	30
DEPREC Y AMORTIZACION	3911	3906	3922	3896	3792	3900	3000	3000	3000	3000	3000	30
OTROS GASTOS	46741	48770	43785	40030	36445	42740	23720	23400	22930	23280	234	234
Gastos de Alimentos	1606	980	1027	968	927	680	700	640	640	640	640	6
Compensación 10 CUC	760	760	770	770	710	590	790	530	410	410	410	5
Gatos Dieta, Albergamiento.	54	100	111	302	99	160	90	90	90	90	90	
Gastos Transporte	1400	1400	1400	3212	2300	1000						



Obrero												
Capacitación. y Adiestramiento			191	354	354	200						
Comisión Bancaria	79	126	93	143	87	120	40	40	40	40	40	
Variación Tasa Cambio	418	148	318	40	18	40	40	40	40	40	40	
Comisión Tarjeta. Crédito	82	126	106	146	108	70	70	70	70	70	70	
Comunicación. y Mensajería	580	530	895	824	708	850	600	600	600	600	600	6
Arrendamiento. Local e Inmueble	6400	6362	6381	6381	6381	6400	6400	6400	6400	6400	6400	64
Servicio de Lavandería	2897	4403	4209	4003	3016	3800	2700	2700	2700	2700	2700	30
Seguridad y Protección	14463	9953	9643	9331	9643	9300	9650	9650	9300	9650	9650	93
Servicio Com y Fumigación	1148	1148	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2
Servicios Contrato Manteniendo	9172	11575	9509	9045	9471	11700	1000	1000	1000	1000	1000	10
Servicios Artísticos	894	778	7157	2193		4600						
Otros Servicios	1618	809	738	719	738	1200	740	740	740	740	740	7
Mermas y Deterioros	262	251	201	235	121	240	100	100	100	100	100	1
Impuestos Varios	941											
Comisión por Compra			3	3								
Bajas Activos Fijos						500						
Lic. Operación Transporte						150						
Otros	3967	9321	833	1161	1564	940	600	600	600	600	600	6
RESULTADO DEL PERIODO	-57620	-58923	-51985	-40992	44470	40071	-2858	-1916	-540	-235		18

### **3.3 Análisis de la ejecución del Presupuesto del año 2009**

Los resultados del control del plan del año permiten conocer las desviaciones con respecto al plan aprobado, sus causas y la adopción de medidas con vistas a detener el deterioro, se analizará con la periodicidad que requieran los resultados de acuerdo a la ejecución real de forma que permita prevenir y adoptar las decisiones que correspondan para alcanzar su cumplimiento.

Como parte del proceso de análisis, el plan de la entidad económica se controla por el Consejo de Dirección de esa instancia, el que adopta las decisiones para alcanzar su cumplimiento. En consecuencia, se incorporarán las adecuaciones correspondientes del período (mes, trimestre, etcétera.),

#### **3.3.1 Análisis de los ingresos del año 2009**

En el trabajo se analiza la ejecución del presupuesto del año 2009 con relación al Plan y Real año anterior, en valores absolutos y relativos utilizando Estado de resultado como base para este análisis. **Anexo \_\_\_\_ (estado resultado).**

Para el análisis de los ingresos se efectuó una selección de los principales indicadores que se muestran en la Tabla 3.5.

Al analizar el resultado de los indicadores económicos y su comparación con lo presupuestado así como lo ejecutado en igual período del año anterior el comportamiento es el siguiente: Los niveles de ingresos Presupuestados aprobado para el año 2009 es de 776.2 MT y el real ejecutado fue de 600.6 MT para el 77% de cumplimiento, se observa que existió un incumplimiento de 175.6 MT de ingresos con respecto al plan para un 23% y 1112.2 MT con el año anterior para el 35% de cumplimiento.

Los ingresos por conceptos de Gastronomía influyeron significativamente en la disminución al dejar de ejecutar 95,4 MT con relación al plan y el alojamiento con 69,5 MT lo que representa entre ambos 164.9 MT, para un 77% dejado de ingresar en el período objeto de análisis.



INGRESOS TOTALES	1.712.843	776.198	600.575	-175.623	77	-1.112.268	35
Alojamiento	299.019	331.123	261.484	-69.639	79	-37.535	87
Gastronomía	823.585	364.709	269.348	-95.361	74	-554.237	33
Centros Nocturnos	538.719	50.158	34.394	-15.764	69	-504.325	6
Otros Servicios Turísticos	51519	30.208	35.349	5.141	117	-14.326	71

### 3.3.2 Análisis de Costos, Gastos y Eficiencia año 2009

#### Costos y gastos

La entidad debe establecer y aplicar un sistema que le permita conocer los costos de sus servicios por áreas y procesos y determinar las desviaciones desglosadas por conceptos, al compararse con las Fichas de Costo confeccionadas.

Al definirse la eficiencia como la relación entre los resultados y los gastos, influye en última instancia en los ingresos netos de la entidad. Su incremento es el objetivo básico de la planificación y el punto de partida de la propuesta de plan que se elabore y de todos los análisis que se efectúen, por lo que la planificación de los costos y gastos debe realizarse sobre la base de la mejora de los indicadores de eficiencia.

En consecuencia, puede afirmarse que el aspecto básico de la eficiencia empresarial es el estudio integral e interrelacionado, en cada una de las etapas del proceso de planificación, de los factores técnicos, organizativos, económicos y sociales que influyen en los resultados finales de la actividad de la entidad.

En el año se ejecutan costos y gastos por 1 070,7 MT, de 1 073,4MT previstos en plan lo que representa el 99.7%, el costo por peso se incrementa con

relación al plan en 0.40 cts. lo que representa un 28%, no obstante existen partidas sobregiradas siendo las siguientes: Partes y piezas, Desechables, Lencería, Bolsas plásticas, Combustibles, Lubricantes, Agua y alcantarillado, Salario, Gastos de alimento, Gastos de Transporte Obrero, capacitación y adiestramiento, Comunicación y mensajería, Seguridad y Protección, Servicio Contratado de Mantenimiento, Servicio Artístico y Mermas y deterioros. (Tabla 3.6)

**Tabla 3.6 Costos y Gastos acumulados Moneda Total**

INDICADORES	IMPORTE		ÍNDICES Costo/ Ingresos			SOBREGASTOS	
	Plan	Real	Plan	Real	Desv.	%	Absoluto
Total de Costos y Gastos	1073,4	1070,6	1,38	1,78	0,40	0,04	-2,8
Costo Merc. Y Servicio. Vendidos	146,9	120,7	18,9	20,1	1,2	0,01	-26,2
Otros Materiales	20,2	23,9	2,6	3,9	1,3	0,05	3,7
Partes y pieza	1,5	1,8	0,1	0,3	0,2	0,11	0,3
Desechable	1,9	2,2	0,2	0,3	0,1	0,05	0,3
Lencería	0,2	0,3	0,1		0	0,00	0,1
Combustible	9,2	9,7	1,1	1,6	0,5	0,05	0,5
Compensación 10 CUC	7,6	8,1	0,9	1,3	0,4	0,05	0,5
Transporte obrero	10,7	11,3	1,3	1,8	0,5	0,04	0,6
Capacitación y adiestramiento	1,1	1,3	0,1	0,2	0,1	0,08	0,2
Comunicación y mensajería	8,0	9,3	1	1,5	0,5	0,05	1,3
Servicio contratado P/Mtto	66,5	76	8,5	12,6	4,1	0,05	9,5
Servicio artístico	15,6	21,2	3	3,5	0,5	0,02	5,6
Mermas y Deterioros	1,9	2,1		0,3	0	0,00	0,2
Seguridad y protección	119,5	127,9	15,3	21,3	6	0,05	8,4

### 3.3.3 Análisis de las desviaciones de los Gastos

De un total de 35 partidas de gastos, 14 de ellas presentan sobregiro con respecto al Plan representando un 40% del total de las partidas, el análisis de las mismas son los siguientes:

- **Partes y piezas** presenta un real en el año de 1.8Mp de un plan de 1.5Mp con una desviación de 0.2 Mp, debido a la incorporación del carro de economía que no estaba planificado para el año.
- **Desechable**, en esta partida existió un sobregiro de 0.5 Mp porque se realizaron actividades extra hoteleras en Plan Verano, por lo que el uso de estos materiales fue mayor.
- **Lencería** el sobregiro de esta partida es de 0.1 Mp, está dado por el cambio de la lencería en la Villa y el aumento de los precios del alquileres de estos.
- **Combustible** esta partida esta sobregirada en 0.6 Mp ocasionado por la incorporación del carro de Economía y por el aumento de las Gestiones de cobro y venta que se tienen que realizar tanto en la provincia como en las Agencias de Viajes en La Habana donde hay que presentar las facturas y gestiones constantemente.
- **Compensación 10CUC** presenta un sobregiro de 0.9 Mp por la necesidad que existió en etapas donde al aumentar los Turistas Días hubo que incorporar a trabajadores que estaban interruptos, para mantener la calidad y eficiencia de los servicios.
- **Transporte obrero** en esta partida hay un sobregiro de 1.8 Mp al ser contratado a terceros el Servicio de Transporte Obrero teniendo tarifas altas por lo que hubo que prescindir de este.
- **Capacitación y adiestramiento** existe un sobregiro ya que se previeron cursos de Seguridad y Protección y Calidad de los Servicios por lo que se sobrecumplió el plan en 0.2 Mp.
- **Comunicación y Mensajería** a pesar de que la empresa ha establecido la compra de tarjetas telefónicas para un mejor control de esta partida aún se mantiene con el sobregiro, el mismo ascendió en el año a 1.5 Mp, lo que demuestra que es insuficiente que es algo que se debe seguir trabajando.







INGRESOS TOTALES	1.712.843	776.198	600.575	-175.623	77	1.112.268	35
COSTOS Y GASTOS TOTALES	1.623.299	1.073.434	1.070.697	-2.737	100	-552.602	66
RESULTADO DEL PERIODO	89.543	-297.236	-470.121	-172.885	158	-559.664	-525

## Conclusiones del Capítulo

El análisis efectuado en el desarrollo de la investigación permite valorar la gestión de planeación de Villa los Laureles de ineficiente e ineficaz, al no tener en cuenta para la proyección de los gastos, los lineamientos que emite la Dirección de presupuesto de la Casa Matriz, al proyectarse más pérdida en moneda total que el año anterior, presentar deterioro de los indicadores de eficiencia, los niveles de ingreso que debían aumentarse en un 5% fueron disminuidos en 45% y el costo por peso que debía disminuirse en 0.10 MT se incrementa en 0.44 MT

## Posible soluciones

- La Dirección de presupuesto de la Casa Matriz debe valorar la proyección del Plan Comercial confeccionado por el Hotel para la aprobación del Presupuesto de ingresos, ya que el mismo se planifica con relación al real del año anterior, obteniendo las cifras más probables.
- La Dirección de presupuesto de la Casa Matriz debe planificar el presupuesto en Moneda Nacional teniendo en cuenta la relación de los Ingresos y Gastos en esta Moneda, para mantener la proporción ingresos/gastos.
- La Dirección económica de La Villa debe implementar un sistema de control administrativo que permita ejecutar las cifras previstas en el plan.

- La Dirección económica de La Villa debe efectuar un análisis de diferentes servicios contratados a Terceros que pueden ser asumidos por los trabajadores, para sin deteriorar la calidad de los servicios prescindir de estos.
- Revisión de diferentes precios de la Gastronomía principalmente en el concepto del Comestible para la cual se debían proponer ofertas de diferentes tables siempre que se analicen los costos de estas ofertas.

## CONCLUSIONES

- Los fundamentos teóricos permitieron conocer las argumentaciones de diferentes autores relacionados con la planeación y ejecución del presupuesto, además el resultado de estudios recientes para llevar a cabo el análisis de los factores que inciden positiva y negativamente en su ejecución; lo que posibilitó realizar un diagnóstico sobre su aplicación en la entidad objeto de la investigación.
- Los resultados obtenidos en la caracterización de la Villa Los laureles, permitieron el análisis de su Estrategia y obtener un conocimiento general de la entidad, así como, su surgimiento y desarrollo, además sobre la planeación del presupuesto, sus principios generales y el sistema de indicadores de gestión para su control y evaluación.
- El análisis efectuado en el desarrollo de la investigación permitió mediante la determinación y comparación de indicadores, valorar la gestión de planeación de Villa los Laureles de ineficiente e ineficaz, determinando además las causas de las desviaciones.
- En el trabajo se proponen posibles soluciones que de ser aplicadas coadyuvaran a la erradicación de las deficiencias detectadas y a una toma de decisiones acertada.

## RECOMENDACIONES

- La Dirección de La Villa Los Laureles de Sancti Spíritus, debe valorar con la Dirección de Economía, los resultados obtenidos en esta investigación, para la elaboración de acciones que contribuyan a incrementar la calidad de la gestión de la planeación.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en la caracterización de La Villa y el diagnóstico del estado actual de la planeación, se pudo determinar que este proceso se manifiesta de manera insuficiente, debido a que no cumplen los lineamientos establecidos por el MINTUR y que en la aprobación del Plan no se tienen en cuenta las proyecciones del Hotel.
- Considerando los resultados de la investigación se sugieren a la Cadena Islazul, aplicar el análisis empleado al resto de las Instalaciones de la provincia, así como la posibilidad de extenderlo a otros territorios.
- Dar continuidad a esta investigación mediante futuros estudios, que coadyuven al perfeccionamiento de la gestión de la planeación, como una vía para lograr minimizar de las desviaciones y posibilitar una toma de decisiones acertada.

1. Ariet, María C., y col., (2001). 40 Aniversario Ministerio de Industrias. Editora Política, Cuba. 87 p.
2. Colectivo de autores. Economía y Desarrollo No.2/2003. ANEC. Cuba.
3. Decreto Ley 192, (1999). Ley orgánica del presupuesto del estado. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. Cuba.
4. Dirección Provincial del MFP. (2007). Indicaciones Generales para la presentación inversiones, reparaciones y mantenimientos constructivos. Sancti Spíritus.
5. Fernández Font, M., (2003). El Gran Debate sobre la economía cubana. Editorial Ocean Press, Sydney. 15 p.
6. Fuentes Q., E., (2000). Curso de Derecho Financiero Español. Editorial Marcial Pons, Madrid Barcelona. 176 p.
7. Gaceta Oficial No. 20. Decreto ley 192, 1999.
8. Gaceta Oficial No. 7. Acuerdo 5566. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. 2006.
9. Guevara, Ernesto, (1970). El socialismo y el Hombre en Cuba. Obras escogidas 1957-67. casa de las Américas, Cuba. 372 p.
10. Lara, M., L.; Palmero, M. Manual de normas y procedimientos contables para el CUSS. Tesis en opción al título académico de Máster en Ciencias. Cienfuegos, 2005.
11. Ley 29, (1980). Ley Orgánica del Sistema Presupuestario Cubano. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. Cuba.
12. Ley 73, (1994). Sistema Tributario Cubano. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. Cuba.
13. Ley 77, (1995). Ley de la inversión extranjera. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. Cuba.
14. Martínez Vicente; Sabadí Luis A., (2006). Concepción de la calidad en el pensamiento del Che. Editorial Ciencias Sociales, Cuba. 112p.
15. MFP. Indicaciones metodológicas sobre la elaboración, ejecución y control del Plan de la Economía. (2006, 2007 y 2008).
16. MEP. Indicaciones metodológicas sobre el proceso inversionista. Conferencia. Marzo, 2006.
17. Moret H., Oscar L., y col., (2005). Apuntes de Derecho Financiero Cubano. Editorial Félix Varela, Cuba. 519 p.
18. Muñoz G., Roberto. (1998). Apuntes para una historia de la contabilidad. Santa Clara, UCLV, Facultad de Economía. (Material bibliográfico).
19. Normas Cubanas de Contabilidad (2004). Actividad Presupuestada. La Habana.
20. Normativa en Materia de Contabilidad (Resoluciones). Disponible en: [www.tcac.Mineco.es/bdcontar.asp](http://www.tcac.Mineco.es/bdcontar.asp)
21. Queralt M., y col., (2002). Cursos de Derecho Financiero y Tributario. Editorial Tecno, Madrid. 694 p.
22. Resolución Ministerial 2. (1977). Comité Estatal de Finanzas y Precios.
23. Resolución Ministerial 187. (1978). Comité Estatal de Finanzas y Precios.
24. Resolución Ministerial 70. (1981). Gaceta Oficial. Comité Estatal de Finanzas y Precios.
25. Resolución 10. (1991). Ministerio de Finanzas y Precios.
26. Resolución 10. (1997). Ministerio de Finanzas y Precios.
27. Resolución 26. (1997). Ministerio de Finanzas y Precios.
28. Resolución 44. (1997). Ministerio de Finanzas y Precios.
29. Resolución 18. (1999). Ministerio de Finanzas y Precios.

30. Resolución 42. (2001). Ministerio de Finanzas y Precios.
31. Resolución 297. (2003). Ministerio de Finanzas y Precios.
32. Resolución 54. (2005). Ministerio de Finanzas y Precios.
33. Resolución 235. (2005). Ministerio de Finanzas y Precios.
34. Resolución 294. (2005). Ministerio de Finanzas y Precios.
35. Resolución 026. (2006). Ministerio de Auditoría y Control.
36. Resolución 009. (2007). Ministerio de Finanzas y Precios.
37. Resolución 210. (2006). Ministerio de Finanzas y Precios.
38. Resolución 56. (2006). Ministerio de Finanzas y Precios.
39. Resolución 108. (2006). Ministerio de Finanzas y Precios.
40. Resolución 3. norma complementaria No. 20. (2005). Ministerio de Finanzas y Precios.
41. Resolución Ministerial 91. (2006). Ministerio de Economía y Planificación.
42. Santos Cid, C., M., y col., (2003). Administración Financiera del Estado Cubano: Sistema presupuestario. CECOFIS, Cuba.
43. Tablada P., Carlos, (1987). El pensamiento económico de Ernesto Che Guevara. Casa de las Américas, Cuba. 210 p.
44. Tabloide Especial: Tres herramientas esenciales para elevar la eficiencia económica. Parte I y II. (2007). Ministerio de Economía y planificación.
45. Viña R., Cuba E. (2006). Manual de normas y procedimientos para las operaciones contables del área de economía del Comité Municipal del PCC de Taguasco. Trabajo de diploma. CUSS.
46. [www.cuba.cu/economía/finanzas](http://www.cuba.cu/economía/finanzas).
47. [www.gerona.inf.cu/sites/dmpf/Centro](http://www.gerona.inf.cu/sites/dmpf/Centro).
48. [www.monografias.com/trabajos42/politica-presupuestaria/politicapresupuestaria2](http://www.monografias.com/trabajos42/politica-presupuestaria/politicapresupuestaria2).
49. [www.minauditoria.cu/modules.php?name=content&pa=showpage&pid=2](http://www.minauditoria.cu/modules.php?name=content&pa=showpage&pid=2).

## **PENSAMIENTO**

*Hay decenas de formas de malgastar o desviar recursos, y si los controles establecidos no se ejercen, o si no hemos descubierto la verdadera forma de ponerle fin a eso, continuará y se repite.*

*Fidel Castro Ruz*

## **SÍNTESIS**

La Planificación Empresarial es sumamente importante, por ser un instrumento de dirección básico, que coordina e integra los aspectos productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con el máximo de eficiencia y la activa participación de los trabajadores.

El Motel Villa “Los Laureles” es una instalación perteneciente a la Empresa de Recreación y Turismo de la Cadena ISLAZUL, ubicada en la Carretera Central Km. 383, Sancti Spíritus. Su objeto social es administrar, promover y comercializar la entidad dirigida al turismo nacional e internacional y su misión es la atención del turismo de estancia nacional e internacional.

La entidad ha presentado dificultades en la valoración de las desviaciones del comportamiento de los Ingresos y Gastos con relación a lo planificado para el período, motivado fundamentalmente por el desconocimiento de las causas que lo han originado, lo que indiscutiblemente limita el alcance de la toma efectiva de decisiones.

El análisis efectuado en el desarrollo de la investigación permitió mediante la determinación y comparación de indicadores, valorar la gestión de planeación de Villa los Laureles de ineficiente e ineficaz, determinando además las causas de las desviaciones. En el trabajo se proponen posibles soluciones que de ser aplicadas coadyuvaran a la erradicación de las deficiencias detectadas y a una toma de decisiones acertada.