



Universidad de Sancti Spíritus

“José Martí Pérez”

Facultad de Contabilidad y Finanzas



TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Análisis económico del Plan de Producción en la Empresa Provincial Industria Alimentaria de Sancti Spíritus.

Autora: Marley Rensolí Grau

Tutor: Mtr. Ireneo Curbelo Tribicio

Junio 2014

“Año 56 de la Revolución”

A portrait of Raúl Castro Ruz, an elderly man with a mustache and glasses, wearing a military uniform and cap. The image is semi-transparent, allowing text to be overlaid. The cap features a gold emblem with five stars. The uniform has gold epaulettes and a name tag on the left chest.

“Hay que planificar bien, pues no podemos gastar más de lo que tenemos, después, organizar y trabajar con orden y disciplina, que son fundamentales.”

Raúl Castro Ruz.

A mi padre, por ser mi mayor sostén y estar a mi lado apoyándome en todos y cada uno de los momentos de mi vida, a pesar de la distancia, aportándome sus enseñanzas incondicionalmente para llevar hacia adelante todos mis propósitos con la fuerza de su ejemplo y sacrificio, así como su amor absoluto, lo que me permitió de esa forma conocer que siempre hay que seguir hacia adelante.

A mi madre, por enseñarme la necesidad de superarme para ser mejor cada día, demostrándome que en la vida hay que sortear los obstáculos que la misma nos pone para alcanzar el camino correcto.

A mi hijo, por ser fuente de inspiración para esforzarme cada día más, pues de esa forma le enseñé la importancia de ser un hombre de bien.

En cada momento de la vida al concluir un proyecto se nos atribuye todo el esfuerzo que realizamos para lograrlo, pero detrás del mismo hay personas que nos han ayudado incondicionalmente y que han creído en lo que estamos haciendo, animándonos a continuar adelante evadiendo las dificultades con su apoyo y cariño fortaleciéndonos para no abandonar y continuar adelante.

A mis padres, por ser mi mayor soporte en este empeño y en cada paso de mi vida, apoyándome y demostrándome con sus sacrificios y ejemplo que vale la pena todo el esfuerzo.

A Elisalde, por su acertada comprensión; por las horas y días que dedicó con paciencia y mucho amor en la atención a nuestro hijo, lo que permitió mi realización profesional y el feliz término de este trabajo.

A Miriam y Edilio los abuelos de mi hijo, los que con su amor hacia él y de forma desinteresada me apoyaron en su cuidado para poder lograr mi propósito.

A mi hermana, la que siempre me alentó a continuar cada día.

A Piñero, el que con su ayuda incondicional, paciencia e inteligencia, me dedicó incontables horas de su tiempo en la búsqueda de la información necesaria para que este proyecto cumpliera con el objetivo propuesto.

A Tribicio, mi tutor, por su disponibilidad para dedicarme su tiempo y su paciencia, ayuda como guía en la preparación de este trabajo.

Y a todos los que de una forma u otra me alentaron a seguir adelante en los momentos en que la vida me colocó ante dificultades.

Muchas Gracias.

La presente investigación fue realizada en la Empresa Provincial Industria Alimentaria de Sancti Spiritus con el propósito de diagnosticar el comportamiento de los indicadores relacionados con el Plan de Producción de la entidad y favorecer el cumplimiento de las normas metodológicas para el proceso de contratación con los productores, para lo cual se han tomado en cuenta los antecedentes del sistema de análisis económico con énfasis en el estudio de las producciones y en particular los índices de consumo, así como la utilización de técnicas, métodos y procedimientos de análisis para la determinación de las causas que inciden en los resultados de la gestión económica. Esta investigación, fue realizada a través de una pesquisa teórico-práctica en la que fueron aplicados un conjunto de métodos teóricos, empíricos y del nivel estadístico-matemático, que permitieron justificar la problemática planteada. Asimismo, la propuesta fue evaluada de acuerdo con su aplicación y la misma refleja a través de los resultados la efectividad, aplicabilidad y generalidad, llegando a convertirse en una herramienta de trascendente valor para el desempeño de la actividad económica de la empresa objeto de este estudio.

Introducción	1
Capítulo I. Fundamentos teóricos sobre los Planes de Producción	8
1.1 Planificación. Aspectos generales	8
1.2 Planificación de la Producción	10
1.3 Indicadores de Producción y entrega. Sus generalidades	16
1.4 Procedimientos para el análisis de los indicadores del Plan de Producción	19
1.5 Planificación de la Producción Empresarial	24
Capítulo II. Propuesta de instrumentos para evaluar el Plan de Producción	28
2.1 Características principales de la Empresa Provincial Industria Alimentaria Sancti Spíritus	28
2.2 Diagnóstico del comportamiento del Plan de Producción de la Empresa Provincial Industria Alimentaria Sancti Spíritus	31
2.3 Propuesta de instrumentos para evaluar los Planes de Producción	33
Capítulo III. Evaluación del Plan de Producción en la Empresa Provincial Industria Alimentaria Sancti Spíritus	39
3.1 Determinación de los factores que influyen en el Volumen de Producción	39
3.2 Evaluación del cumplimiento de la estructura del Plan de Producción	43
3.3 Estrategia del Plan de Producción para el año 2014	46
Conclusiones	47
Recomendaciones	48
Bibliografía	49
Anexos	

En el socialismo, la planificación no es solo un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encausar 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.

La empresa es una organización económica con personalidad jurídica, balance financiero independiente y gestión económica financiera-organizativa y contractual autónoma, que se crea para la dirección técnica- económica y comercial de los procesos de elaboración de los productos y servicios que deberán lograrse con la mayor eficiencia económica.

La Empresa Provincial Industria Alimentaria de Sancti Spíritus está subordinada al Poder Popular Provincial. Entre las principales funciones de la misma, está la venta de mercancías minoristas a la población y a otros organismos estatales.

El plan de la Empresa Provincial Industria Alimentaria está en correspondencia con los lineamientos emitidos por el Organismo Superior de Planificación (MEP) y con las orientaciones y Directivas del Poder Popular Provincial, de manera que se cumplan los objetivos básicos y se recojan en él los servicios seleccionados, así como otros indicadores a emitir. Además debe presentar y defender el Plan y Presupuesto de Ingresos y Gastos, ante el Gobierno Provincial, así como organizar las formas y métodos que favorezcan la ejecución del plan en el total de ingresos, eficiencia económica y calidad prevista y distribuir la venta de productos, entre los clientes previstos en el Plan.

La Empresa Provincial Industria Alimentaria (EPIA) de Sancti Spíritus debe evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del Plan Anual Empresarial.

La planificación es el instrumento de dirección básico, que coordina e integra los aspectos económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con el máximo de eficiencia y la activa participación de los trabajadores, por lo que la planificación y sus sistemas, tiene que ser visto con un enfoque temporal llamado “horizontes de planificación”.

Plan de producción y servicios:

Abarca lo relacionado con la planificación de todos los bienes y servicios que se producen en la entidad (calidad, organización de la producción, utilización de las capacidades, etc.), aunque solo tenga que repostar a la organización superior una nomenclatura más reducida. Como regla, los incrementos de los niveles de actividad deben obtenerse por vía intensiva, única alternativa para el desarrollo.

El plan de producción y servicios se relaciona con las restantes secciones del plan: mercadotecnia, al nutrirse de las provisiones de ventas y fijar líneas de productos que deben publicarse y promoverse; los portadores energéticos, ciencia tecnología y medio ambiente, en la incorporación de los resultados de los programas científicos y la ejecución de las investigaciones y desarrollos, así como en la producción para inversiones con medios propios destinadas al medio ambiente.

Al incorporar la satisfacción de las necesidades de ese plan por los incrementos productivos derivados de la puesta en explotación de nuevas capacidades, modernizaciones y cambios tecnológicos resultantes del análisis de la demanda y la calidad, en tanto que puede proveer proyectos, recursos materiales y equipos de la propia entidad para la ejecución de sus inversiones, empleo y salario, para el aseguramiento de los recursos laborales necesarios en el cumplimiento de las tareas productivas y el nivel más racional del empleo de la fuerza de trabajo; así como en el presupuesto en divisas, el plan financiero y el estado de resultados, los recursos requeridos para la ejecución de las tareas inscritas en este plan.

La temática relacionada con la planificación y análisis de los Planes de Producción y su entrega han sido objeto de investigación por instituciones y personalidades dado la importancia que reviste el mismo para lograr el bienestar de los miembros de la sociedad y la estabilidad económica del país, pero aún son insuficientes los métodos y procedimientos aplicados para lograr las metas trazadas.

La Empresa Provincial Industria Alimentaria de Sancti Spiritus es parte de esta realidad, ya que no aplica un procedimiento que le facilite de forma eficiente la elaboración de los Planes de Producción y entrega, según lo previsto en la estrategia territorial para la obtención de indicadores que satisfagan las necesidades en materia de alimentación a los pobladores e instituciones del municipio, ya que la misma presenta las siguientes situaciones problemáticas en dicho proceso:

En la Empresa Provincial Industria Alimentaria de Sancti Spiritus una forma de organización presenta la siguiente **situación problemática**:

- Se comprobó que no existe un análisis ordenado de los indicadores del plan técnico económico.
- No se aplican los instrumentos de análisis económicos necesarios que permitan evaluar las causas de las variaciones de los indicadores que están relacionados con el Plan de Producción.
- Existe falta de conocimiento por parte de los miembros de la dirección, en cuanto a las herramientas de análisis económico.
- El cumplimiento de los Planes de Producción se ve afectado por no existir, a su vez, el cumplimiento de las exigencias técnico-productivas.
- No existe financiamiento oportuno y necesario que permita detener el deterioro de los equipos e implementos de trabajo.

Planteamiento de la situación problémica:

No se realizan estudios y análisis económicos –productivos sistemáticos de los factores que afectan los Planes de Producción y determinar las verdaderas potencialidades que presentan la Empresa Provincial Industria Alimentaria de Sancti Spíritus y que le permitan mejorar sus proyecciones de desarrollo y eficiencia.

Problema científico

¿Se podrá contribuir al perfeccionamiento de los planes de producción en la Empresa Provincial Industria Alimentaria de Sancti Spíritus a partir de la aplicación de instrumentos de los análisis económicos?

Objeto de estudio

El Plan de Producción de la Empresa Provincial Industria Alimentaria de Sancti Spíritus.

Campo de acción

Los indicadores del Plan de Producción.

Objetivo general

Evaluar los factores que influyen en las variaciones del Plan de Producción en la Empresa Provincial Industria Alimentaria de Sancti Spíritus.

Objetivos específicos

1. Sistematizar los fundamentos teóricos relacionados con el proceso de análisis económico que contribuya con el marco teórico referencial de la investigación.
2. Diagnosticar el cumplimiento del Plan de Producción en la Empresa Provincial Industria Alimentaria de Sancti Spíritus.
3. Proponer instrumentos de análisis económicos para evaluar el comportamiento de los indicadores del Plan de Producción.
4. Implementar los instrumentos de análisis económicos propuestos a los indicadores del Plan de Producción

5. Divulgar los resultados obtenidos en el análisis del Plan de Producción en la Empresa Provincial Industria Alimentaria de Sancti Spíritus.

Como parte del estudio preliminar del proceso de análisis de los factores que influyen en los indicadores del Plan de Producción se tuvieron en cuenta un conjunto de métodos del nivel teórico, empíricos y del nivel estadístico-matemático.

Resultados esperados

Dotar a la entidad de instrumentos de análisis económicos que le permitan determinar las causas objetivas y subjetivas que están influyendo en las variaciones de los indicadores relacionados con el Plan de Producción en la Empresa Provincial Industria Alimentaria de Sancti Spíritus, capacitando al personal de la entidad para que pueda realizar sistemáticamente las evaluaciones de los indicadores seleccionados en la investigación y proyectar mayores niveles productivos, con mayor productividad y menores costos.

Métodos teóricos

El **histórico-lógico**: permite a través del estudio de la teoría, realizar un análisis tendencias y progresivo del proceso de análisis de los indicadores del Plan de Producción con datos contenidos en series históricas, que permita potenciar la toma de decisiones de acuerdo con los resultados que se deriven de la propuesta.

El **inductivo-deductivo**: permite ir de los elementos generales a los particulares, es decir, estudiar cada elemento y cualidades del proceso de análisis de los factores que afectan los indicadores del Plan de Producción, acorde con las características de la entidad y las exigencias de la economía territorial en materia de producción de alimentos.

El **analítico-sintético**: permite realizar una percepción detallada de cada aspecto del problema planteado, es decir, qué situación presenta el proceso de análisis de los indicadores del Plan de Producción, los contratos realizados,

qué condiciones y características tiene la entidad, además permitirá estudiar por separado cada aspecto planteado en el problema para determinar la posible utilidad del procedimiento en la transformación de la situación actual.

El **sistémico**: permite estudiar las interacciones y relaciones que se establecen en el proceso de análisis de los indicadores del Plan de Producción, y entrega por pequeño agricultor para establecer los elementos que incluirá el procedimiento, de manera lógica y metodológica, dando como resultado una valoración totalizadora de la situación económica de la entidad , en función de proyecciones futuras sobre la planificación y análisis de dichos planes.

Métodos empíricos

La **observación científica**, para la observancia de los indicadores que determinaron deficiencias en el proceso de análisis de los factores que influyen en los indicadores del Plan de Producción.

El **análisis de documentos**, para obtener información a través de las actas de reuniones y asambleas efectuadas respecto al debate y discusión de los temas relacionados con el cumplimiento de los Plan de Producción, y entrega por la entidad.

La **encuesta**, con el fin de poder constatar los criterios de los trabajadores respecto a la necesidad de conocer los resultados de los Plan de Producción, y entrega que muestra su entidad, así como el grado de satisfacción que este proceso les brinda.

Métodos del nivel estadístico-matemático.

Del **nivel estadístico-matemático**: se utilizó la estadística descriptiva (tabulación) representación de algunos elementos estructurales de la entidad objeto de estudio, además posibilitó la detección de aquellos elementos ajenos que puedan atentar contra la los resultados, permitiendo el procesamiento de la información obtenida durante el estudio. También se aplicó el análisis porcentual para determinar evidencias y variaciones originadas en los análisis efectuados.

El aporte práctico del estudio está dado por la aplicación del procedimiento para el análisis de los factores que influyen en el cumplimiento de los indicadores del Plan de Producción, de la entidad objeto de la investigación.

El informe de investigación se estructura en tres capítulos:

Capítulo I: contiene una fundamentación teórica acerca del proceso de análisis de los indicadores del Plan de Producción, con vista a contribuir con el marco teórico referencial de la investigación.

Capítulo II: parte de la caracterización general de la Empresa Provincial Industria Alimentaria de Sancti Spíritus y se exponen los resultados del diagnóstico de los principales factores que influyen en los indicadores del Plan de Producción, además se describen los instrumentos de análisis propuestos.

Capítulo III: en este capítulo se muestran los resultados derivados de la aplicación de los instrumentos de análisis económicos a los factores que afectan a los indicadores del Plan de Producción así como consideraciones finales de la situación económica de la entidad.

Este trabajo ofrece conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Además se relacionan la bibliografía consultada y los anexos necesarios que complementan la investigación.

CAPITULO I: Fundamentos teóricos de los Planes de Producción.

En el presente capítulo se realiza una fundamentación teórica sobre la planificación y en particular la elaboración y ejecución de los Planes de Producción, teniendo en cuenta el análisis de los indicadores del plan de producción y entrega, haciendo referencia a las tendencias históricas de este proceso de análisis en Cuba y su desarrollo en el contexto actual. Además se exponen concepciones teóricas acerca del análisis de los planes y las herramientas a utilizar para el análisis de estos indicadores.

1.1 Planificación. Aspectos Generales

La **planificación** es una fase necesaria del proceso de dirección y tiene como principal misión anticiparse al futuro, facilitando el proceso de toma de decisiones, brindando alternativas tanto cuantitativas como cualitativas a los decidores de política. En general, asume tres funciones básicas: previsión, coordinación y evaluación.

Principales tareas específicas que debe enfrentar la planificación

- ✓ Establecer un programa para el desarrollo económico y social a mediano plazo.
- ✓ Contribuir al desarrollo de las fuerzas productivas mediante la creación de nuevas capacidades de producción.
- ✓ Asegurar las necesidades básicas de la población así como propiciar una adecuada distribución del ingreso.
- ✓ Promover las transformaciones sociales a que se aspira.
- ✓ Alcanzar un desarrollo económico sustentable.

La planificación tiene como **objetivo final** lograr un crecimiento estable y sostenido de la economía nacional, satisfacer las necesidades básicas de la población y propiciar un desarrollo económico y social a largo plazo. Por una parte, este modelo debe ser capaz de desarrollar las fuerzas productivas y

cumplir con las tareas económicas que enfrenta la sociedad en una etapa determinada.

Misiones fundamentales que debe cumplir la planificación

- ✓ Establecer de forma directa y no por medio del mercado, las adecuadas proporciones y el equilibrio económico, tanto en plano global como en los distintos niveles y sectores de la economía.
- ✓ Incorporar en los procesos económicos las prioridades sociales que caracterizan una economía socialista.
- ✓ Lograr un adecuado equilibrio entre los requerimientos de la gestión y la eficiencia económica con los criterios y condicionamientos extraeconómicos.

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Además los planes son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros.

La planificación **cumple dos propósitos principales en las organizaciones:** el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

1.2 Planificación de la Producción

La Planificación de la Producción **consiste** en definir el volumen y el momento de fabricación de los productos, establecimientos un equilibrio entre la producción y la capacidad a los distintos niveles, en busca de la competitividad deseada. Para ello, se requiere un proceso concatenado de planes que vinculen los distintos niveles jerárquicos de la organización.

Su **objetivo principal** es incursionar en la producción planificada en una organización de productores, en función a las oportunidades de mercado identificadas, por los productores organizados.

Fases de la Planificación de la Producción

- ✓ Análisis participativo para responder a la demanda: se debe realizar un recordatorio de esta información de mercado y profundizar más para definir cómo responder a esta demanda. El hecho de hacerlo participativo hace que los productores se apropien más de la información y tomen sus propias decisiones. Para este hecho se siguen dos pasos que son:

Paso 1: Descripción de la demanda y sugerencias para responder a esta demanda

Paso 2: Análisis de las sugerencias y definición de acciones

- ✓ Elaboración del registro de producción: en el mismo taller se realiza el levantamiento de información productiva. Se elabora una matriz de doble entrada, donde en la parte vertical se identifica al productor y en la parte horizontal se incluye la superficie de cultivo, el rendimiento y la producción esperada por cada productor.
- ✓ Elaboración del cronograma de actividades de producción y sus costos: como tercera parte del taller se procede a la elaboración del cronograma de actividades de producción con sus respectivos costos. Para esto inicialmente es necesario elaborar una planilla mensual de costos en base a las actividades que se realizarán; que y cuantos materiales, insumos y servicios se usará; y el costo individual de cada material, insumos y servicio.

La planificación es la función que procura definir, a su vez, la estructura de la organización más adecuada, según las estrategias formuladas, los objetivos planteados y el nivel de cambio del entorno socio – económico. Además debe cumplir con los siguientes **principios básicos**:

- ✓ Contribución a los objetivos.
- ✓ Eficacia de la planificación
- ✓ Generalización de la planificación a todos los niveles y en todas las funciones de la empresa.

- ✓ Eficiencia de los planes en términos de consecución del máximo rendimiento de los recursos asignados.
- ✓ Reconocimiento de oportunidades existentes.
- ✓ Selección de los objetivos del plan.
- ✓ Evaluación de alternativas.
- ✓ Selección de alternativas.
- ✓ Seguimiento y control del plan.

Modelos y técnicas básicas de Planificación de la Producción.

La actividad relativa a la planificación de la producción está destinada a relacionar apropiadamente la demanda, a través de una labor comercial, con la oferta externa dentro de un plano temporal definido a medio y largo plazo de manera que se pueden concretar planes de producción con cantidades específicas de cada producto en virtud de una serie de etapas o periodos, tratando de estar dentro de los límites de la capacidad instalada y bajo los criterios de disposición de flujos sobre materiales y recursos técnicos, lo que configura un esquema adecuado para satisfacer dicha demanda.

Componentes que integran el plan de producción:

- ✓ Horizonte de planificación: a corto y largo plazo.
- ✓ Capacidad de producción instalada: influyente en los costes fijos y en las variables del proceso técnico.
- ✓ Cantidades a fabricar en cada periodo para satisfacer la demanda acumulada de productos.
- ✓ Nivel de los inventarios, que se mantienen de un periodo a otro, de materiales, componentes, útiles, semielaborados y productos terminados.

Objetivo global: maximizar el margen de explotación o el rendimiento del proceso o minimizar los costes de producción en el nivel de satisfacción de la demanda, logrando maximizar la calidad de los productos planificados.

Elementos que encierra el proceso de Planificación de la Producción:

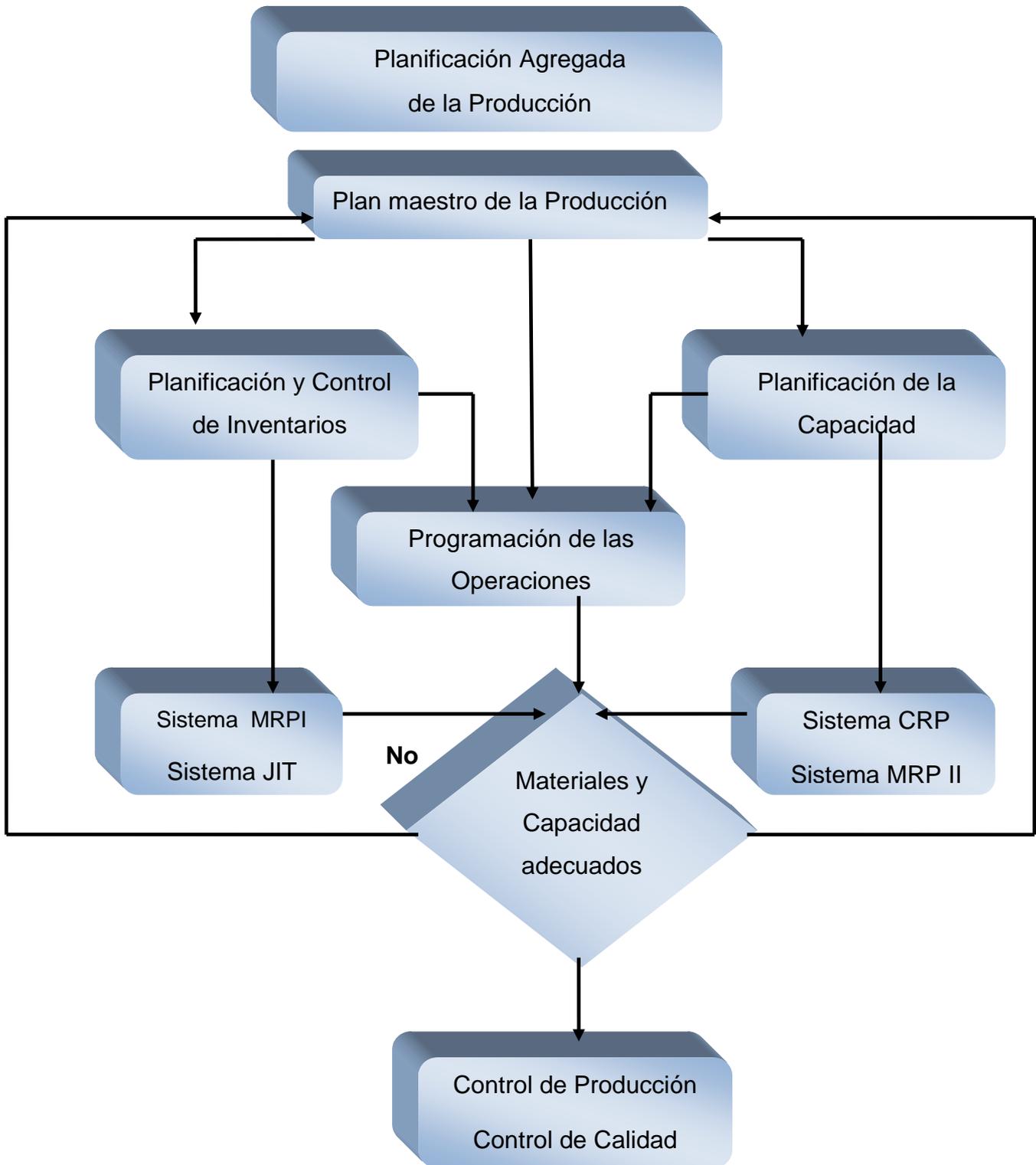
- ✓ Planificación agregada de la producción: indica el nivel agregado de decisión, en la que se configura una mezcla de factores bajo condiciones generadas y deseables con el fin de obtener un *output* de productos derivados de los procesos técnicos. Busca optimizar la capacidad productiva teniendo en cuenta los inventarios existentes, los recursos disponibles y la demanda prevista. Así, se convierte en un planteamiento global para una línea de producción.
- ✓ Plan maestro de producción: partiendo de la planificación agregada se deben especificar los productos que serán fabricados, las cantidades y los periodos. Todos estos datos se recogen en el plan maestro, determinando las diferentes cargas de trabajo de los centros de costo, las horas de trabajo, materiales necesarios, etc. Para este fin se usan modelos y técnicas operativas o cuantitativas que faciliten la articulación de la «programación de la producción».
- ✓ Planificación de la capacidad: dada la capacidad instalada total, es preciso determinar el conjunto de necesidades de recursos, buscando el equilibrio existente entre las líneas de fabricación y la capacidad que ostenta cada centro de trabajo o dispositivo, haciendo que el plan maestro cumpla su propósito y tratando de evitar incidencias negativas.
- ✓ Planificación y control de los inventarios: partiendo del plan maestro, se requiere la planificación y control de las necesidades sobre los diferentes materiales, teniendo en cuenta la minimización de los *stocks* y, por ende, de los costes de almacenamiento.
- ✓ Programación de las operaciones: se ciñe al conjunto de modelos y técnicas operativas, analíticas y gráficas que ponen en marcha el plan maestro, tanto de forma parcial como agregada, combinando los requerimientos de materiales y las limitaciones de capacidad de las partes del sistema; así se asegura el siguiente paso a la formulación del programa de producción.

- ✓ Control de la producción: actividad estrechamente vinculada a la tarea de planificación, acaparando la labor de vigilancia del cumplimiento del plan maestro y del control de costes además de los rendimientos del proceso productivo, complementado así el control de calidad.
- ✓ Control de calidad: representa el seguimiento de las especificaciones de la funcionalidad y atributos de los productos, siguiendo ciertos estándares de certificación, persiguiendo el «cero defectos» y tratando de evitar los costes y daños de la «no calidad».

Niveles de planificación de la producción:

- ✓ Planificación a nivel de fábrica. Se determinan los procesos necesarios para la obtención de los productos que la empresa desea producir. Se eligen los materiales de producción a emplear y se planean los emplazamientos y distribución de los diferentes departamentos, secciones y unidades de producción.
- ✓ Planificación de procesos. Se fijan las distintas operaciones que configuran cada uno de los procesos productivos determinados en la fase anterior. Se asignan unidades particularizadas de maquinaria, procediéndose a la distribución de la misma entre las distintas secciones de producción. Se establece el equipamiento necesario para cada máquina, planeándose con todo detalle los materiales que se precisan para ejecutar la producción.
- ✓ Planificación de operaciones. Se estudia minuciosamente cada puesto de trabajo y las operaciones establecidas en la fase anterior, eligiéndose las herramientas y utillajes precisos para cada máquina. Se determina la distribución y disposición de los distintos puestos de trabajo, fijándose las operaciones elementales que han de ejecutarse en los mismos.

Planificación y Control de la Producción



I.3 Indicadores de Producción y entrega. Sus generalidades

La producción agropecuaria se obtiene como resultado de complejas actividades, las cuales tienen sus particularidades. Las mismas son importantes en la determinación de la forma en que actúan los mecanismos económicos, en el modo en que se proponga el progreso técnico y para crear las condiciones en que se ejercen su influencia las políticas públicas: la tierra es el medio de producción fundamental, el período de trabajo no coincide con el tiempo de producción del producto, los resultados de la actividad dependen de las condiciones naturales, una parte de la producción de un período se reserva con vista a utilizarlas en otro período, se incurre en grandes gastos de maquinarias y traslado de producciones, implica un continuo proceso de toma de decisiones en cuanto a cultivar, desyerbar, cultivos a plantar, insumos a utilizar, etcétera.

La agricultura en Cuba ha constituido y constituye en la actualidad una actividad de vital importancia en la sustentación y desarrollo del hombre. El avance de la civilización desde la más remota época ha estado estrechamente vinculado al desarrollo alcanzado por la producción agropecuaria en los distintos momentos históricos, desde la colonización hasta los días actuales ha sido el sector de importancia estratégica en el desempeño de la economía cubana. Ya en el siglo XX en la etapa de la seudorepública la actividad agropecuaria aportaba más del 80% del ingreso en divisa a la nación y el 50% del empleo paralelamente en esta etapa se profundiza las desigualdades sociales y económicas en el medio rural, donde la propiedad latifundista heredada del período colonial alcanzó mayor dimensión.

En las primeras leyes aprobadas por el gobierno revolucionario estuvo la Ley de Reforma Agraria, mediante la cual se entregaron las tierras a más de 150 000 familias campesinas y se nacionalizaron los latifundios, dando comienzo a un proceso de transformación económica y social para beneficio de las grandes masas de la población, otorgando una alta prioridad a este sector, y es por ello

que la agricultura ha estado en el centro de las políticas económicas del Estado y en los planes de desarrollo. A inicios de los años 2000, la agricultura aportó el 7% para el Producto Interno Bruto de la nación, empleó el 24% de la fuerza de trabajo con más de un millón de trabajadores y generó el 50% de los ingresos por conceptos de exportaciones de bienes.

Dada la importancia trascendental de este sector en el desarrollo económico del país, se ha estructurado de diversas formas a lo largo de la historia de la Revolución cubana en aras de perfeccionar los métodos y estilos de control económico de los principales indicadores de producción, siendo un ejemplo de ello las Unidades Básicas de Producción Agropecuarias, , siendo una agrupación de productores con el propósito de contratar con otras entidades y el banco, servicios productivos y créditos para el financiamiento de las producciones.

En los años 90 esta estructura de organización agropecuaria fue fortalecida con el objetivo de garantizar un mayor control económico y contable de todas sus operaciones y fortalecer sus niveles de producción, donde a partir de estos momentos se inicia la entrega de tierras en condición de usufructos gratuitos a individuos y familias que también se asocian a este tipo de entidad agrícola en aras de garantizar el incremento de los principales indicadores de producción y su entrega a los diferentes organismos, para de esta forma contribuir a los principios de la política alimentaría de cada territorio.

Estas formas de organización agropecuaria (tiene como objetivo fundamental garantizar el volumen, surtido y calidad de los productos en correspondencia con la demanda y las proyecciones de vida de los pobladores del territorio, incidir en las producciones que generen fondos exportables y sustituyan importaciones, tomando en consideración la eficiencia económica, las incidencias de los factores naturales y ecológicos, siempre con un aprovechamiento eficaz de la tierra como principal medio de producción.

También con el aprovechamiento correcto de una parte de la producción para otros ciclos productivos.

Ante tal reto, deben iniciar su proceso de análisis a través de la valoración de los indicadores que conforman su plan de producción, siempre introduciendo modificaciones en correspondencia con los principios que sustenta la economía del país respecto a la elevación de la eficiencia económica, facilitando el cumplimiento de lo establecido en los planes de entrega a organismos y entidades, entre ellos se encuentran: la producción bruta agropecuaria, la producción final agropecuaria, la producción terminada agropecuaria, producción mercantil total (vendida y entregada), insumos productivos y otros indicadores de eficiencia.

La producción bruta agropecuaria se calcula por el método de circulación completa, el cual comprende producción estimada a obtener. La producción final agropecuaria es la suma de todas las producciones, la producción terminada agropecuaria es la producción física que ha completado el ciclo productivo y puede ser comercializada o consumida como bien de consumo, fondo exportable o como insumo del propio proceso productivo agropecuario, la producción mercantil total, que puede ser la vendida o entregada, es la que se entrega a precios fijados con previa contratación, los insumos productivos son la parte de la producción terminada que se destina al consumo productivo como semilla, como alimento animal o como abono orgánico, su valoración se hará a los costos planificados. Existen otros indicadores de eficiencia que posibilitan el análisis de los planes de producción y su entrega entre los que se encuentran: rendimiento por caballería, consumo material por quintales producidos, % de vacas en ordeño, litros de leche por vaca, precio promedio del ganado al sacrificio, mortalidad total y por asociado, etcétera.

Después de contratado los indicadores de producción, se procede al establecimiento de los por cientos de entrega a los organismos y entidades según lo solicitado por las misma, en correspondencia con las producciones

agrícolas convenidas con anterioridad para de esta forma conformar los planes generales de producción y entrega de la UBPC, lo que facilitará el análisis de forma detallada y oportuna de cada indicador de producción con su respectiva entrega.

I.4 Procedimientos para el análisis de los indicadores del Plan de Producción

Los ejecutivos u hombres de negocios por necesidad deben enjuiciar las causas y los efectos de la gestión de la empresa, punto de partida para tomar numerosas decisiones en el proceso de administrar los eventos de la entidad, de manera que sean consecuentes con las tendencias de comportamientos en el futuro y que puedan predecir su situación económica y financiera (capacidad de obtener utilidades y capacidad de pago). La contabilidad tiene la misión de suministrar datos a la dirección de la empresa para poder realizar el proceso de planeación, administración y gestión, además de la información a todos los usuarios, tanto internos como externos a través de diferentes mecanismos o procedimientos.

La importancia del dato contable ha asumido mayor peso en la medida en que se han perfeccionado las teorías de la dirección científica, la cual exige un flujo de información veraz y precisa. Además, el desarrollo de la informática en el mundo actual ha transformado la faz externa de la contabilidad, no así la interna, que está dada por sus conceptos contables; este proceso ha permitido el manejo de un número mayor de datos con gran fiabilidad. El uso inteligente de esta información probablemente solo pueda lograrse si los encargados de tomar decisiones en el negocio comprenden los aspectos esenciales del proceso.

Otra opinión acerca del tema es el siguiente: “El mecanismo es el sistema de desarrollo de una función o suceso en que se realiza una actividad, a través de un movimiento combinando y coordinado para elaborar un fin determinado”. (Borges, L., 1998:132).

“El **análisis** es la descomposición de un todo en las partes que lo conforman, método que va de lo compuesto a lo sencillo, estudio de algún asunto, álgebra superior o cálculo infinitesimal”. (Cárdenas, C., 2009: 45).

Partiendo de las definiciones de producción y ventas sistematizado en la investigación se hace referencia al concepto de mecanismos y análisis para hacer introducción de los componentes que formarán parte del procedimiento propuesto en la misma en aras de garantizar un análisis de estos indicadores por surtido en la entidad objeto de estudio facilitando la toma de decisiones por los directivos y técnicos.

La ciencia del análisis está conformada por el conjunto de técnicas que se aplican y que van desde el uso de porcentajes, relaciones y desviaciones, hasta la aplicación de técnicas para analizar la influencia de factores en una desviación y la elaboración de estados para establecer el movimiento de fondos y de efectivo. El arte del análisis, fundamentalmente el analista lo desarrolla con su habilidad para transmitir los resultados del mismo. Es evidente que la práctica desenvuelve este arte. Este aspecto no debe subestimarse. “Un buen análisis puede perder fuerza si no es capaz de hacerse llegar de forma interesante”. (Durán, P., 2004: 99).

El analista debe cuidar de que la información procesada no lo sobrepase, suele ocurrir que un analista no sepa cómo comenzar a procesar la información. El informe debe ser ameno, fácil de interpretar y aunque su presentación debe ser lo más simplificada posible, al mismo tiempo debe ser clara y significativa. Seguramente el primer diagnóstico será de inferior calidad al segundo y así sucesivamente, hasta llegar a desarrollar una alta capacidad analítica y creativa.

El método del análisis, o sea, el enfoque hacia el estudio de la economía de las empresas se elabora sobre la base del único método correcto, el del materialismo dialéctico. Esto significa que los diferentes aspectos de la gestión de las empresas socialistas o sus agrupaciones se analizan de forma

interrelacional como parte de un mismo sistema. Los medios técnicos con la ayuda de los cuales se realizan los cálculos analíticos y los razonamientos son la comparación, la desagregación de los índices globales, la agrupación, el cálculo de la influencia de diferentes factores individuales y otros medios.

La comparación es el medio fundamental del análisis, los resultados reales obtenidos se comparan con los planificados y también con los índices reales de los períodos de informes anteriores y con los índices correspondientes a otras empresas. Cuando se compara es necesario garantizar la unidad de la valoración, por ejemplo si se compara la producción real del año con lo planificado, con el año anterior, con otra empresa, en todos los casos la producción debe ser reflejada en idéntica valoración, o sea, en precios invariables. Debe velarse también porque sean comparativos los períodos calendarios, o sea, los resultados de un año, mes, trimestre deben compararse con los índices en ese mismo período calendario. La desagregación de los índices globales contribuye a descubrir las reservas no utilizadas por completo y efectuar valoraciones por surtido de forma eficiente para la toma de decisiones oportunas por parte de los directivos y personal administrativo.

Por medio de la agrupación se calculan las magnitudes media-aritméticas y medio-cronológicas. El cálculo de la influencia de factores individuales, una de las tareas del análisis de la gestión económica es la determinación de las causas de insuficiencias detectadas a los logros alcanzados con el fin de evitar las insuficiencias o extender los logros de una empresa a otras. Las causas que frenan la gestión o que por el contrario contribuyen a su desarrollo en el análisis se llaman factores. La influencia que ofrece cada factor se determina por el método de las diferencias y con el método del balance.

Para el cálculo de la influencia de los factores individuales en el cumplimiento del plan de producción, todos se **agrupan en dos grupos**: los factores relacionados con gastos de trabajo vivo, los factores relacionados con gastos de trabajo pretérito en forma de materiales y en forma de medios básicos.

Posteriormente se pasa al estudio de cada uno de los grupos mencionados. Como ejemplo: se calcula qué influencia en el sobre cumplimiento del plan de producción tuvo el grupo de factores relacionados con los gastos de trabajo vivo.

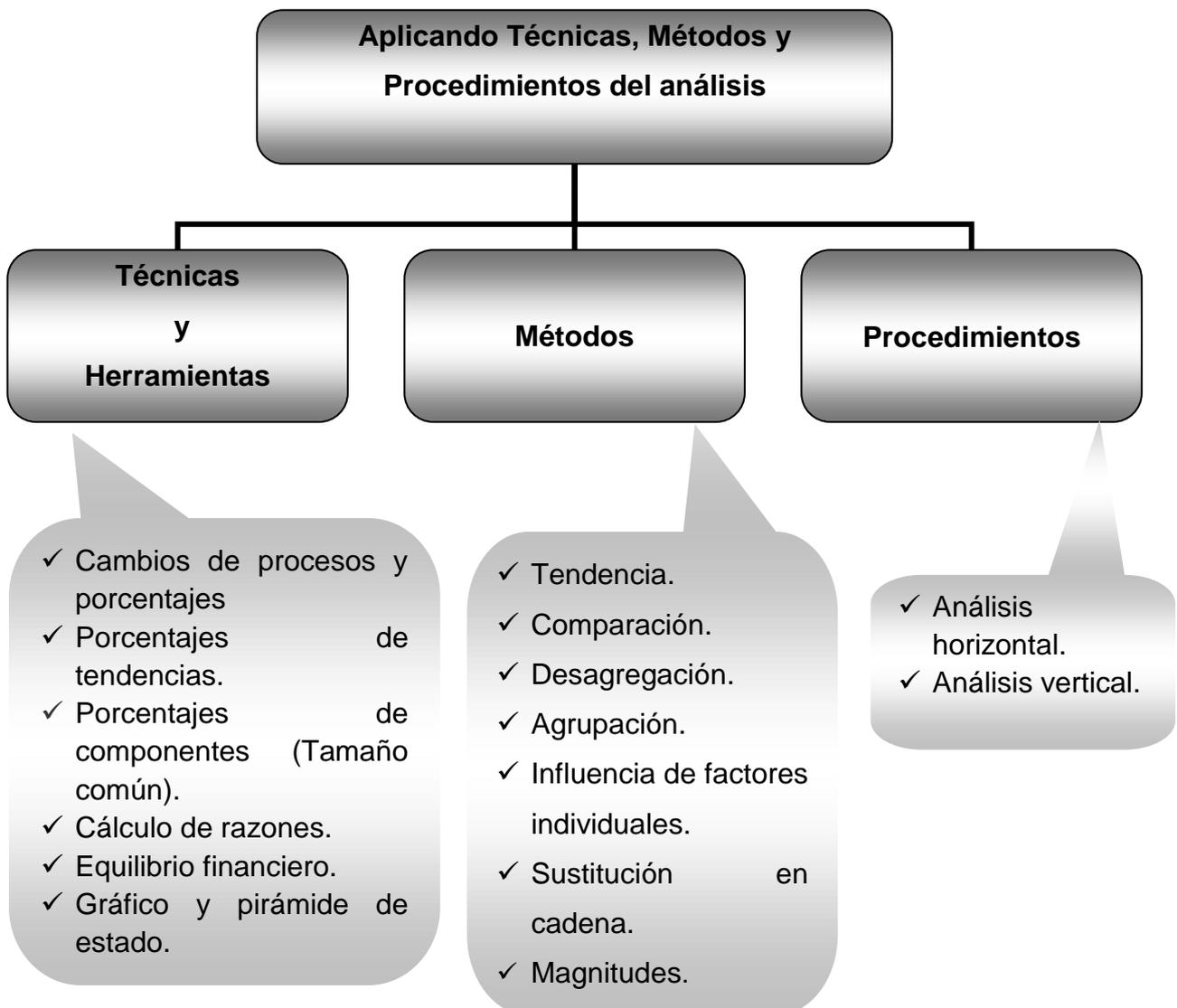
El método de las diferencias consiste en que los índices analizados se comparan con los básicos y como resultado se determina la diferencia, la cual se llama desviación. Mediante la comparación en calidad de dividendo tomados los datos del período analizado (real) y como divisor al período base. El método de sustitución en cadena se basa en que cuando se estudia la influencia de un factor, éste se separa o se sustrae de la influencia de los restantes. Como es conocido, la gestión de una empresa representa un complejo de procesos y fenómenos interrelacionados, por ejemplo, el cumplimiento del plan de producción se encuentra en dependencia de cómo está la empresa abastecida de materiales.

Además de los métodos y técnicas explicados anteriormente el análisis como ciencia en el mundo contemporáneo de hoy utiliza novedosas herramientas que facilitan la toma de decisiones, entre las que se pueden señalar: cambios en pesos y porcentajes, porcentajes de tendencia, porcentajes de componentes, razones financieras, cálculo del equilibrio financiero, variación de capital de trabajo, gráficos de los estados y pirámides de razones.

Muchas empresas que enfrentan crisis, frecuentemente se justifican con causas externas, entre las cuales se podrían mencionar: una escasa demanda, falta de financiamiento, insolvencia de clientes, regulaciones y restricciones. Sin lugar a dudas, la negativa evolución de aspectos externos afecta la marcha de cualquier organización. También se han de tener en cuenta los factores internos sobre los cuales las empresas puedan accionar para solucionar o tratar de disminuir tales crisis. Para una organización empresarial es vital detectar los problemas, tanto externos como internos, de forma tal de reconocer tanto las amenazas y las oportunidades que vienen del exterior de la

empresa, como sus debilidades y fortalezas, las que existen internamente. No se puede actuar contra un problema mientras no se identifique y se localicen sus causas, como ha sido señalado.

Como ya se ha destacado, el análisis contribuye a fundamentar decisiones inteligentes. Estas decisiones abarcan un amplio abanico, donde se incluyen: soluciones operativas, elaboración de planes, preparación de programas de acción, diseño de políticas, establecimiento de objetivos, etcétera.



Aunque existen diversas investigaciones relacionadas con el proceso de análisis económico, no se encontró ninguno en función del análisis de los indicadores que intervienen en el plan de producción y entrega en la actividad cooperativista.

Todo este proceso de revisión bibliográfica muestra la realidad que enfrenta actualmente la economía cubana, particularmente las empresas en las que se le han realizado modificaciones recientemente, por lo que se infiere la necesidad de establecer y aplicar un conjunto de instrumentos de análisis económicos para evaluar el comportamiento de los indicadores del plan de producción de la Empresa Provincial Industria Alimentaria.

I.5 Planificación de la Producción Empresarial

La Planificación Empresarial es la aplicación de los mecanismos de planificación en las empresas y las unidades empresariales de base, proceso que completa el ciclo de planificación institucional entre la Economía Nacional, los Organismos y la esfera macroeconómica.

A su vez, la planificación empresarial permite que cada empresa organice un proceso interno y permanente de planificación, con sus indicadores específicos y adecuados a sus características, sin esperar necesariamente por orientaciones de las instancias superiores.

Planificar es una función básica y absolutamente necesaria en cualquier empresa que crece o que simplemente cambia. Se trata de estimar cómo lograr ciertos objetivos empresariales teniendo a la mano toda la información de recursos posibles y haciendo la mejor prospección y proyección hacia el futuro.

No es saludable ni dejar de planificar, ni hacerlo impulsado por las emociones. La planificación de las empresas constituye una parte integrante del sistema de planificación en una economía socialista, siendo a su vez el eslabón primario de dicho sistema. La misma tiene que asegurar y conformar el proceso de reproducción de forma tal que se garantice un grado mayor de efecto del

trabajo social para la economía, la utilización más racional de los recursos disponibles y la mayor contribución a la satisfacción de las necesidades materiales y culturales de la sociedad.

La primera decisión importante que debe tomar la empresa, cuando decide fabricar un nuevo producto o atender un mayor número de clientes con los productos existentes, es incrementar la capacidad. Por el contrario, cuando la demanda de los productos disminuye o cuando un sector entra en crisis, es posible que tenga que disminuir la capacidad. Esto unido al hecho, del uso que se hace en planificación, de las previsiones de fabricación, en comparación de las correspondientes a las ventas, indica la necesidad de dimensionar correctamente el sistema productivo de la empresa.

Para el sistema de dirección de la empresa las funciones de planificación y control representan su verdadero contenido científico y práctico. Son el medio de planteamiento de objetivos y la medida de la eficacia de dicho sistema. La planificación proporciona un marco de referencia a la toma de decisiones y resulta el proceso de conexión entre estrategias empresariales y las estrategias de operaciones (misión, competencia, distintiva, objetivos y políticas) de la empresa, y por lo tanto, representa el estudio y la fijación de objetivos de la empresa tanto a largo como a corto plazo, y referentes al sistema total como a cada uno de los subsistemas empresariales. En este proceso resulta una vía para aprovechar fortalezas y eliminar las debilidades de nuestro sistema, a la vez de conocer y utilizar las oportunidades amenaza del entorno.

Entre las principales funciones de la empresa, en el proceso de planificación, se encuentran:

- ✓ Elaborar la propuesta detallada de plan anual y la proyección estratégica de la Empresa y las Unidades Empresariales de Base que la integran así como controlar su cumplimiento, teniendo en cuenta los Indicadores Directivos y Límites emitidos por las instancias superiores, de manera que se cumplan los objetivos básicos con la máxima eficiencia.

- ✓ Presentar y defender el plan ante la OSDE, la Junta de Gobierno en los casos que proceda, el ministerio ramal o los CAP, según corresponda para su aprobación.
- ✓ Desagregar los indicadores planificados entre las Unidades Empresariales de Base. Controlar y garantizar su cumplimiento.
- ✓ Evaluar y responder ante la OSDE por los resultados materiales, económicos y financieros de la empresa.
- ✓ Evaluar y responder por los daños ambientales que genera la actividad económica que realiza y prever los recursos para su solución.

Sistema de Planificación Empresarial

Para la elaboración del plan empresarial se deberá considerar:

- ✓ La proyección estratégica de la empresa aprobada por el jefe del OACE o Director de la OSDE, según corresponda, la que deberá estar en correspondencia con las políticas de desarrollo y estrategia del país.
- ✓ Los objetivos de trabajo a cumplir.
- ✓ El objeto social aprobado.

En el sistema de planificación empresarial se distinguen dos tipos de procesos:

- ✓ Hacia el interior de la empresa, conformado por los elementos cuyo comportamiento depende de la capacidad organizativa y de dirección de los empresarios, así como de la participación de los trabajadores en los análisis de la propuesta de plan.
- ✓ Vínculo de la empresa con la planificación nacional, territorial y el marco regulatorio.

La planificación es conveniente en sí misma. Incluso si se fracasa en la consecución de los objetivos del plan, en el proceso se consigue un mejor conocimiento de la empresa, de sus posibilidades, de su entorno, de sus

medios. Planificar obliga a una **disciplina** de estudios e **investigación** que genera un conocimiento que, como todo saber, es conveniente en sí mismo y contribuye a los resultados de la empresa.

El punto central lo constituye sin duda la elaboración del plan de producción y se fundamenta en el hecho de que dicho plan refleja las tareas relacionadas con el objetivo central de la empresa, o sea, la producción de bienes de consumo o servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades de la economía nacional o los miembros de la sociedad.

CAPÍTULO II: Propuesta de instrumentos para evaluar el Plan de Producción.

Este capítulo parte de la caracterización general de la Empresa Provincial Industria Alimentaria. Se exponen los resultados del diagnóstico de la situación actual que presenta el análisis de los indicadores del plan de producción, además de la estructura que tendrá los instrumentos de análisis propuestos.

2.1 Características de la Empresa Provincial Industria Alimentaria

Cumpliendo con la Resolución Nro. 160 / 2012 del Ministerio de Economía y Planificación del 6 de Marzo del 2012 se procedió a la creación de la Empresa Provincial Industria Alimentaria, la cual se desarrolla bajo los principios básicos de la sostenibilidad en sus producciones aplicando consecuentemente un sistema de calidad que llegue a satisfacer las necesidades de los consumidores de los productos que se realizan como meta suprema de la actividad de la misma, así como mantener un sistema que permita la producción con los costos mínimos permisibles que lleve a la entidad a la obtención de un margen de utilidad, con el mantenimiento de una autonomía en la gestión y administración de los recursos que se disponen.

La Empresa Provincial Industria Alimentaria se encuentra ubicada en el municipio de Sancti Spíritus, estando situada en la calle Bartolomé Massó interior, S/N entre calle Anglona y Mirto.

La estructura de Dirección de la misma está integrada por un Director General, un sub-director General, un sub-director Económico, un sub-director Técnico Productivo, un sub-director de los Recursos Humanos, un sub-director Comercial, un sub-director de Aseguramiento y Transporte, esta a su vez consta de 10 Administradores de Unidades Básicas de Producción.

Existen en la Empresa 1717 Trabajadores estructurados de la siguiente forma:

Operarios	1222
Servicios	254
Técnicos	174
Administrativos	15
Directivos	52

De los cuales 540 son del sexo femenino así como 72 son graduados de nivel superior

Objeto Social

- ✓ Producir y comercializar de forma minorista productos de panadería y dulcería, derivados del trigo y del maíz en pesos cubanos.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista productos derivados del trigo y de maíz, conservas de frutas y vegetales, confituras, bebidas, licores, vinos, refrescos, hielo, helados, emparedados y otros productos derivados de la planificación y la repostería en pesos cubanos y pesos convertibles y de forma minorista hielo y conserva a granel ambas en la propia fábrica, en pesos cubanos.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista piezas, útiles y equipos de la planificación y dulcería en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de asado en hornos a la población y entidades en pesos cubanos.
- ✓ Prestar servicios de análisis físicos, químicos y microbiológicos en pesos cubanos.
- ✓ Comercializar de forma mayorista desechos del proceso productivo, en pesos cubanos.
- ✓ Comercializar de forma mayorista los desechos reciclables ferrosos y no ferrosos generados de procesos productivos y de prestación de servicios

que no pueden ser reutilizados dentro de la propia entidad o en el sistema al que pertenece, en pesos cubanos y en pesos convertibles. En el caso de los desechos no metálicos se efectuará su venta mayorista solo en pesos cubanos.

- ✓ Prestar servicios recreativos y gastronómicos asociados a éste a sus trabajadores en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de mantenimiento y reparación de equipos automotores en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de transportación de cargas por vía automotor a través de las Agencias de Cargas y de acuerdo con las regulaciones del Ministerio del Transporte en pesos cubanos.
- ✓ Prestar servicios de transportación de personal a sus trabajadores en pesos cubanos.
- ✓ Ofrecer servicios de alquiler de locales, eventualmente disponibles, en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de almacenaje, a partir de capacidades eventualmente disponibles, en pesos cubanos.
- ✓ Prestar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.

Misión

La Empresa Provincial Alimentaria tiene como misión el abastecimiento y comercialización de todos los productos que le dan respuesta a la Canasta Básica de la población, y otros organismos, contando para ello con los siguientes aspectos:

- ✓ Un personal calificado técnica y políticamente.
- ✓ Contar con una estructura diseñada para dar respuesta a cualquier eventualidad.
- ✓ Contar con los medios de transporte para satisfacer las necesidades de la amplia demanda de los servicios

Visión

Con la introducción de aspectos del Perfeccionamiento Empresarial, será una organización “Líder” en el territorio, trabajando con eficiencia y competitividad, teniendo asegurado de forma sostenida el abastecimiento a la población a través de la Canasta Básica.

2.2 Diagnóstico del comportamiento del Plan de Producción de la Empresa Provincial Industria Alimentaria

Análisis Valorativo de los Principales Indicadores Económicos 2012

Al cierre de diciembre del 2012 se cumple la Producción Mercantil al 107% sobre la planificada para la etapa, así como contra igual período del año anterior se crece en un 4.0%, en el caso del total de las Ventas e Ingresos se sobre cumple lo planificado al 4.6% creciéndose con igual al período del año anterior un 3.8%.

En el caso del Valor Agregado se sobre cumple el Plan Acumulado en un 11.2% mientras se crece con igual período del año anterior en 7.6%. El Fondo de Salario se sobre cumple en un 2.5% motivado por el aumento que ha existido en la asimilación de adiestrados que no estaban planificados, mientras el gasto de Salario por peso del Valor Agregado de un plan de 0.38ctvos se logra 0.35ctvos. La Correlación Salario Medio Productividad se comporta al 0.9211.

El Gasto de Material se sobre cumple en un 3.8% sobre lo planificado para el período dado en lo fundamental por el aumento de precios de materias primas que se utilizan en la producción de conservas de frutas.

El Total de Gastos se sobre cumple por encima al plan del período en un 74.7% debido al aumento de los Gastos de Fletes que de una cifra propuesta de 203.9 se realizan 721.7 para un 353.9% por aumento de las tarifas así como los gastos ocasionados por el trasiego de las mercancías entre las Unidades básicas por la existencia de bajas coberturas así como por conceptos de

acueducto y alcantarillado, se cumple la Utilidad Planificada para este período para un 17.3%.

En cuanto a las Producciones Físicas se comportan de la siguiente forma, incumpléndose en la Producción de Repostería se logra el 99.0% que representa 9.7ton, este incumplimiento está dado por la no entrega del total de huevos según el plan en los meses de Enero y Febrero, lo que no fue posible la recuperación durante el transcurso del año así como la no entrega de harina para las producciones en divisa. Conservas de Tomate se cumple al 103.5 que representa 2.1ton, la producción de barquillo se logra al 90.0% por presentar roturas la fábrica y desviar la producción en divisa a esta Unidad por reparaciones en la Unidad El Capuchino.

La Producción de Gofio se logra al 91.6% motivado por la no entrada en los meses de Enero y Febrero de trigo para su fabricación de este renglón dejándose producir 191ton, la Producción de Hielo la planta productora se encontraba paralizada por rotura, la misma se encuentra en plena producción poniendo el plan en sobre cumplimiento a lo planificado en el mes de Mayo.

De forma general se cumplen las producciones físicas propuestas hasta el mes de Diciembre al 100%, Pastas y Fideos se cumple al 82.8% por la extracción de la Empresa Mayorista para el mercado paralelo por la existencia en sus almacenes y unidades. **(Anexo # 2)**

Análisis Valorativo de los Principales Indicadores Económicos 2013

Al cierre de Diciembre del 2013 la Empresa cumple su Plan de Producción Mercantil al 11.7%, manteniendo los mismos niveles alcanzados en el 2012, por otra parte el Total de Ventas e Ingresos se sobrepasa en un 14% de un plan de 46151.6Mp se logra 52664.4 mientras con igual período del año anterior se sobrepasa en un 12.9% en el caso de las Ventas Netas se logra cumplir al 10.6% lo planificado así como en esa misma cuantía porcentual se sobrepasa lo logrado en igual período del año anterior.

El Valor agregado se logra al 100.3% obteniendo 21463.6Mp, de un plan planificado de 21576.2Mp.

En el caso del Promedio de Trabajadores se llega al 94.1% siendo lo planificado 1825 cerrando al cierre con 1717, el Fondo de Salario se logra al 96.3%. De un plan de Gasto de Salario por peso de Valor Agregado de 0.36 se logra 0.34, así como el salario medio se comporta a 361 pesos de una productividad de 1050 pesos contra 985 pesos planificados, quedando la Correlación Salario Medio Productividad al 0.9602.

El Gasto de Material se comporta al 108% sobre lo planificado motivado en lo fundamental por el aumento del precio de las Materias Primas, como es en el caso del combustible. El plan de Utilidades se cumple al 101.7% obteniéndose 6480.4Mp contra un plan de 6370.3Mp.

De Forma global los Indicadores Físicos de Producción, se cumple el plan a 101.6%, en los surtidos se incumplen en la producción de fideos que se logra al 74.8 dejándose de producir 138 Ton debido a la no extracción por parte de comercio por el bajo consumo de la población. **(Anexo # 3)**

2.3- Propuesta de instrumentos para evaluar los Planes de Producción

Se consideran **técnicas o métodos** del análisis los siguientes:

- ✓ Comparaciones.
- ✓ Sustituciones consecutivas; Sustitución en cadena; Planteamiento encadenado y las diferencias o Eliminación.
- ✓ Estructura de la producción planificada.

El empleo de los métodos matemáticos, los métodos gráficos, las entrevistas, encuestas u otras técnicas, constituyen también instrumentos que utiliza el análisis como complemento de cualquier investigación.

En qué consiste cada método?

Comparaciones:

Es generalmente el método más utilizado en el análisis, sin embargo, en ocasiones su uso se limita a comparar solamente los resultados reales con los planificados. Para utilizar éste método es imprescindible la existencia de bases de cálculo iguales, por ejemplo, si fuésemos a analizar un indicador de valor es necesario que los precios se hayan mantenido invariables en el período que se analiza, de otra forma no se observará la tendencia real del fenómeno evaluado.

Existen diferentes tipos de comparaciones:

- ✓ Indicadores planificados con el real del período anterior; permite observar la tendencia que se proyecta para el nuevo plan que se elaboró.
- ✓ Indicadores reales con los planificados; permite determinar el nivel de cumplimiento del plan.
- ✓ Indicadores reales con el real de períodos anteriores; posibilita conocer la dinámica de los indicadores en el período que se evalúa.
- ✓ Indicadores planificados con el plan de períodos anteriores, evalúa la tendencia del plan en el período.
- ✓ Indicadores de una empresa o entidad con los de otra de similares condiciones; permite evaluar cuál es el estado de la empresa que se analiza en relación con la que se toma como punto de referencia, permite calificar cómo ha sido su gestión.
- ✓ Indicadores de una empresa o entidad con los de la empresa vanguardia o de mejores resultados del territorio (y de condiciones económico-productivas similares); permite detectar reservas en el incremento de la efectividad, señalar los puntos débiles o menos fuertes y las potencialidades reales de logra éxito en la gestión.

Instrumentos fundamentales para aplicar la técnica de la comparación.

Las agrupaciones económicas.

Consiste en destacar del universo de los fenómenos estudiados aquellos que se consideran como de mayor importancia o relevancia mediante su clasificación formando grupos o subgrupos en dependencia del interés del análisis. Las agrupaciones pueden ser: Tipológicas, Estructurales y Analíticas.

Por ejemplo, al analizar la utilización del parque de camiones de una empresa, podemos hacer referencia al concepto camión-patrón, el que permite registrar en una sola categoría los equipos de que se dispone sin precisar con exactitud cuáles son los tipos de equipos ni sus marcas, ello refleja a los fines del análisis un tipo de agrupación.

Si al estudiar los recursos laborales nos interesa conocer la influencia que ejerce determinado puesto de trabajo en la productividad general de la empresa por ejemplo, podemos agrupar la fuerza de trabajo por ocupaciones, refiriéndonos a: operarios, maestros panaderos, etc.

El cálculo de magnitudes absolutas, medias y relativas.

Las magnitudes **absolutas** (denominadas también por algunos autores como cambios en pesos) identifican los niveles de crecimiento o decrecimiento de los fenómenos o indicadores estudiados. Un tipo de magnitud absoluta puede ser el cálculo de la desviación con relación a otro; por ejemplo, si determinamos la diferencia entre el rendimiento logrado en la producción de pan determinada comparándolo con el resultado de este mismo índice en igual periodo del año anterior.

Las magnitudes **medias**, expresan los rasgos distintivos, las regularidades y tendencias en el desarrollo de los procesos. Las magnitudes medias más utilizadas son la media aritmética (simple y ponderada) y la media cronológica.

La media aritmética simple (X) se determina como la expresión siguiente:

$$X = \frac{X_i}{n}$$

Donde X_i representa la sumatoria de los diferentes elementos y n el número de elementos sumados.

La media aritmética ponderada se emplea cuando existe dispersión en los datos y se determina de la siguiente forma:

$$X = \frac{X_i * n}{n}$$

La media cronológica se emplea cuando se incluye en el análisis el comportamiento del factor tiempo.

Las magnitudes relativas tienen un uso amplio (también se denominan porcentajes de tendencia). Sirven para determinar el cumplimiento de los planes, el cálculo de la estructura de un elemento dentro del conjunto, la dinámica operada como tendencia en el comportamiento de un fenómeno.

Las magnitudes relativas tienen dos formas de expresión: los índices o coeficientes y los por cientos.

Los índices o coeficientes son el resultado de la confrontación entre dos indicadores donde uno de ellos es tomado como base. Aquí pueden destacarse los índices de base constante (cuando siempre la base de referencia se mantiene invariable) y los índices de base concatenada (cuando la base de referencia cambia). Los índices o coeficientes permiten mostrar la extensión y dirección del cambio.

El uso de magnitudes relativas resulta de una enorme utilidad en el análisis porque puede emplearse para comparar la tendencia operada incluso por indicadores diferentes.

Sustituciones consecutivas.

Esta técnica parte del hecho económico de que un indicador generalizador se descomponga en otros factores o indicadores y cuya relación sea funcional. Su objetivo es determinar la influencia que ejerce la variación de cada uno de éstos factores sobre la desviación del indicador económico que se ha tomado como generalizador.

Si sabemos, por ejemplo, que siempre se cumple esta relación:

Volumen de producción = Harina consumida / Índice de consumo, entonces podremos cualificar cómo influye la variación de ambos factores (Harina e Índice de consumo) en la desviación del volumen de producción.

Analicemos un ejemplo sencillo, valorando el resultado real de la producción de pan con respecto al plan previsto para el año 2012 y 2013.

CONCEPTO	UM	PLAN	REAL
Harina consumida (H)	(Ton)		
Índice de consumo (I)	(Ton*VP)		
Volumen de Producción de Pan (VP)	TM		

Representemos al plan con el subíndice 0 y al real como el subíndice 1.

$$VP_0 = H_0 / I_0$$

$$VP = H_1 / I_0$$

$$VP_1 = H_1 / I_1$$

Si calculamos $VP - VP_0 = D_1$ ---> indicamos la influencia de la variación de la superficie en la desviación del volumen de producción.

Si calculamos $VP_1 - VP = D_2$ ---> indicamos la influencia de la variación del rendimiento en la desviación del volumen de producción.

Si calculamos $VP_1 - VP_0 = D_1 + D_2$ estamos determinando la desviación total del plan como consecuencia de la variación de ambos factores, o lo que representa lo mismo en este caso, el cumplimiento del volumen de producción planificado.

CAPÍTULO III: Evaluación del Plan de Producción en la Empresa Provincial Industria Alimentaria.

En este capítulo se muestran los resultados derivados de la aplicación de los instrumentos de análisis económicos para evaluar los indicadores del Plan de Producción de la Empresa Provincial Industria Alimentaria.

3.1 Aplicación del método de Sustituciones Consecutivas.

Esta técnica parte del hecho económico de que un indicador generalizador se descomponga en otros factores o indicadores y cuya relación sea funcional. Su objetivo es determinar la influencia que ejerce la variación de cada uno de éstos factores sobre la desviación del indicador económico que se ha tomado como generalizador.

Si sabemos, por ejemplo, que siempre se cumple esta relación:

Volumen de producción = Harina consumida / Índice de consumo, entonces podremos cualificar cómo influye la variación de ambos factores (Harina y Índice de consumo) en la desviación del volumen de producción.

La aplicación del **Método de Sustitución Consecutivo** se realizará para las producciones de los años 2012 y 2013

Tabla No. 1 Volumen de producción. Año 2012

PRODUCTOS EVALUADOS	UM	PLAN	REAL	VARIACIÓN	%
Harina consumida (H)	(Ton)	13700.6	13900.5	199.9	101.5
Índice de consumo (I)	(Ton*VP)	0.703038	0.703890	0.000852	100.1
Volumen de Producción de Pan (VP)	TM	19487.7	19748.1	260.4	101.3

Fuente: Anexo # 4 Cumplimiento del Plan de Producción 2012

Cálculo del Volumen de Producción.

VP = Harina consumida / Índice de consumo (Se calcula para el Plan y el Real)

$$VPp = Hp / Ip$$

$$VPp = 13700.6 / 0.703038 = 19487.7$$

$$VP = Hr / Ip$$

$$VP = 13900.5 / 0.703038 = 19772.0$$

$$VPr = Hr / Ir$$

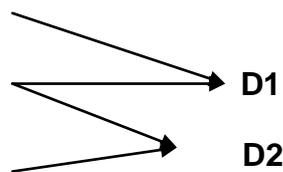
$$VPr = 13900.5 / 0.703890 = 19748.1$$

Valoración:

$$VPp = 13700.6 / 0.703038 = 19487.7$$

$$VP = 13900.5 / 0.703038 = 19772.0$$

$$VPr = 13900.5 / 0.703890 = 19748.1$$



Por tanto:

$$D1 = VP - VPp$$

$$D1 = 19772.0 - 19487.7$$

D1 = 284.3 **R/** Por el aumento de 199.9 Ton de harina consumida, el Volumen de Producción se elevó a 284.3 TM.

$$D2 = VPr - VP$$

$$D2 = 19748.1 - 19772.0$$

D2 = (23.9) **R/** Por el incremento en el Índice de Consumo de la harina en 0.000852 Ton, la producción se afecta en 23.9 TM.

Comprobación

$$Dt = D1 + D2$$

$$Dt = 284.3 + (23.9)$$

Dt = 260.4TM **R/** Por la variación de ambos factores, el Volumen de Producción se incrementa en 260.4 TM, teniendo mayor incidencia en el Volumen de Harina Consumida.

Otra forma de comprobación

$$\Delta VP = VP_r - VP_p$$

$$\Delta VP = 19748.1 - 19487.7$$

$$\Delta VP = 260.4 \text{ TM}$$

Tabla No. 2 Volumen de producción. Año 2013

PRODUCTOS EVALUADOS	UM	PLAN	REAL	VARIACIÓN	%
Harina consumida (H)	(Ton)	13103.9	13186.2	82.3	100.6
Índice de consumo (I)	(Ton*VP)	0.703038	0.703885	0.000847	100.1
Volumen de Producción de Pan (VP)	TM	18639.0	18733.4	94.4	100.5

Fuente: Anexo # 5 Cumplimiento del Plan de Producción 2013

Cálculo del Volumen de Producción.

VP = Harina consumida / Índice de consumo (Se calcula para el Plan y el Real)

$$VP_p = H_p / I_p$$

$$VP_p = 13103.9 / 0.703038 = 18639.0$$

$$VP = H_r / I_p$$

$$VP = 13186.2 / 0.703038 = 18756.0$$

$$VPr = Hr / Ir$$

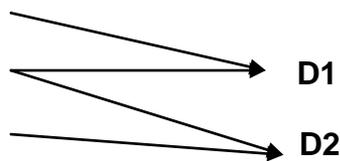
$$VPr = 13186.2 / 0.703885 = 18733.4$$

Valoración:

$$VPp = 13103.9 / 0.703038 = 18639.0$$

$$VP = 13186.2 / 0.703038 = 18756.0$$

$$VPr = 13186.2 / 0.703885 = 18733.4$$



Por tanto:

$$D1 = VP - VPp$$

$$D1 = 18756.0 - 18639.0$$

D1 = 117 R/ Por el incremento de 82.3 Ton de harina consumida, el Volumen de Producción aumenta en 117 TM de pan

$$D2 = VPr - VP$$

$$D2 = 18733.4 - 18756.0$$

D2 = (22.6) R/ Por el incremento en el Índice de Consumo de la harina en 0.000847 Ton, la producción se afecta en 22.6 TM

Comprobación

$$Dt = D1 + D2$$

$$Dt = 117 + (22.6)$$

Dt = 94.4 R/ / Por la variación de ambos factores, el Volumen de Producción se incrementa en 94.4 TM, teniendo mayor incidencia en el Volumen de Harina Consumida.

Otra forma de comprobación

$$\Delta VP = VPr - VPp$$

$$\Delta VP = 18733.4 - 18639.0$$

$$\Delta VP = 94.4 \text{ TM}$$

3.2 Análisis del cumplimiento de la estructura de Producción Planificada.

Tabla No. 3 Estructura de la producción 2013

PRODUCCIÓN MERCANTIL	UM	PLAN	%	REAL	%
Repostería Total	MP	10114,8	30,34	12130,1	31,80
Pan Total	MP	20718,5	62,14	23263,7	0,72
Galletas Total	MP	2507,8	7,52	2753,0	0,23
Total	MP	33341,1	100,00	38146,7	100

Fuente: Anexo # 7 Indicadores productivos en valores

Calculando el Valor de la Producción con el Volumen Real y la Estructura Plan.

Tabla. No.4 Volumen Real con Estructura Plan 2013

PRODUCCIÓN MERCANTIL	UM	VALOR	%
Repostería Total	MP	11573,7	30,34
Pan Total	MP	23704,4	62,14
Galletas Total	MP	2868,6	7,52
Total	MP	38146,7	100,00

Fuente: Elaboración propia

Cálculos

$$38146,7 \times 0.3034 = 11573.7$$

$$38146,7 \times 0.6214 = 23704.4$$

$$38146,7 \times 0.0752 = 2868.6$$

Tabla No.5 Producción en los límites de la Estructura Plan 2013

PRODUCCIÓN MERCANTIL	UM	VALOR	%
Repostería Total	MP	11573.7	30,34
Pan Total	MP	23263,7	62,14
Galletas Total	MP	2753,0	7,52
Total	MP	37590.4	100,00

Fuente: Elaboración propia

TABLA No.3	TABLA No.4	TABLA No.5
12130,1	11573,7	11573,7
23263,7	23704,4	23263,7
2753,0	2868,6	2753,0

Fuente: Elaboración propia

Análisis del Nivel de Cumplimiento de la Estructura de Producción Planificada (NCEpp)

$$\text{NCEpp} = \frac{\sum \text{Producción en los límites de la estructura plan}}{\sum \text{Producción real con estructura plan}} * 100 \%$$

Sustituyendo la expresión anterior:

$$\text{NCEpp} = \frac{37590.4}{38146,7} * 100 \%$$

$$\text{NCEpp} = 0.9854 * 100$$

$$\text{NCEpp} = 98.54 \%$$

Como se pudo comprobar la Estructura de la Producción se cumplió al 98.54%, no obstante el 1.46 % de incumplimiento de la estructura prevista, provocó una afectación en el valor de la producción equivalente a:

$$\text{Efecto} = \text{Producción Real} - \text{Producción Real en los Límites del Plan}$$

$$\text{Efecto} = 38146,7 - 37590.4$$

$$\text{Efecto} = 556.3 \text{ MP}$$

Como se conoce el incumplimiento de la Estructura de la Producción puede influir en la variación de los resultados económicos finales de los años analizados en la Empresa Provincial Industria Alimentaria pues depende directamente de la eficiencia que logra cada tipo de producción en particular

3.3 Estrategia del Plan de Producción para el año 2014

Para el año 2014 se prevé con relación al 2013 un aumento de 450.1Mp en la producción Mercantil que representa un 1.0% de incremento, este está sustentado en el aumento de la producción de Repostería, manteniendo similares producciones en Pan y conservas a los logrados en el 2013, por otra parte no se prevén aumentos en el total de las Ventas e Ingresos, no así en las Ventas Netas que se aumentara el 1.0% para un valor de 461.0Mp.

En el caso del valor Agregado se aumentara solo el 0.8%, es decir 170.6Mp debido a que aún se mantienen los aumentos de precios en las Materias Primas fundamentales con las que realizamos las producciones así como las tarifas de las transportaciones.

A pesar de que el Promedio de Trabajadores se mantiene, la Empresa se propone disminuir los gastos de salarios en 8.2Mp, para lo cual se han tomado un grupo de medidas encaminadas a la rectificación de los sistemas de pagos, para que los mismos tengan un respaldo productivo, así el Gasto de Salario por peso de Valor Agregado disminuirá 0.003 centavos, proyectando una Correlación Salario Medio Productividad de 0.9646.

El Gasto material aumentara un 1% con respecto al periodo anterior motivado por los aumentos de los precios de las materias primas como el azúcar, sal, levadura, aceites y las frutas para la Producción de Conservas, por otra parte los combustibles se prevé un aumento del 5.8% dado por el aumento del precio de los mismos. La Utilidad para el año aumentara en 139.7Mp que representa el 3.7%. **(Anexo # 7).**

CONCLUSIONES

Mediante el resultado de este estudio se arribaron a conclusiones como las siguientes:

- ✓ Los fundamentos teóricos permitieron caracterizar los instrumentos de análisis económicos para de esa forma evaluar los indicadores del Plan de Producción y contribuir con el marco teórico referencial de la investigación.
- ✓ Con el diagnóstico realizado, se ha logrado constatar la situación actual que presenta el análisis de los indicadores del Plan de Producción reflejándose de esa forma que no se evalúan el análisis de los volúmenes de la producción y los índices de consumo.
- ✓ Los resultados derivados del diagnóstico expresaron la necesidad de aplicar sistemáticamente los instrumentos económicos para el análisis de los indicadores del Plan de Producción y su corrección oportuna.

RECOMENDACIONES

Por consiguiente se recomienda:

- ✓ Proyectar a la Dirección de la Empresa Provincial Industria Alimentaria de Sancti Spíritus la aplicación de los instrumentos de análisis propuestos de forma que contribuyan a corregir las insuficiencias presentes en el análisis de los indicadores del Plan de Producción y en particular los índices de consumo.

- ✓ Continuar perfeccionando la funcionalidad de los análisis efectuados desde el punto de vista teórico y práctico a las diferentes etapas del proceso, con el propósito de que los mismos sean aplicados, y se generalice a otras Empresas de la Provincia vinculadas a la elaboración y comercialización de alimentos a la población.

BIBLIOGRAFÍA

Borges, J. L. (1998). "El libro de bolsillo". Disponible en: <http://www.cervantes.es/>.

Cárdenas, E. (2009). "Cambiantemente". Disponible en: <http://www.seminarios.com/>.

Colectivos de autores. La Economía Industrial Alimentaria Á. et al. (2011). primera edición. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Demestre Castañeda, Á. et al. (2004). Técnicas para analizar estados financieros. Tercera edición. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Demestre Castañeda, Á. et al. (2005). Análisis e interpretación de Estados Financieros. Material de consulta. II programa de preparación económica para cuadros. La Habana.

Durán Amores, P. (2004). Técnicas para analizar estados financieros. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Estrada Santander, J. L. (1987). Diccionario Económico. La Habana: Editorial Política.

Kotler, P. (2009). Dirección de Marketing: análisis, planificación, gestión y control. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Lambin, J. J. (2010). Marketing estratégico. La Habana: Editorial Pueblo y Educación

Larousse, L. (1971). Fundamentos del análisis técnico económico. Editorial Francesa.

Ministerio de la Industria Alimentaria, Cuba. (2010). Manual de Procedimientos e instrucciones técnicas para la ejecución de las operaciones vinculadas a la actividad de producción en la Industria Alimentaria.

Mouliner, R. (2007). Las 10 claves de la eficacia del delegado comercial. Madrid: Editorial Deusto, España.

Producción alimentaria Internacional (2010). Guía de proveedores. Editorial Colombia.

Pons Duarte, H. et al. (2010). Fundamentos de Planificación. La Habana: Casa Editorial Pueblo y Educación.

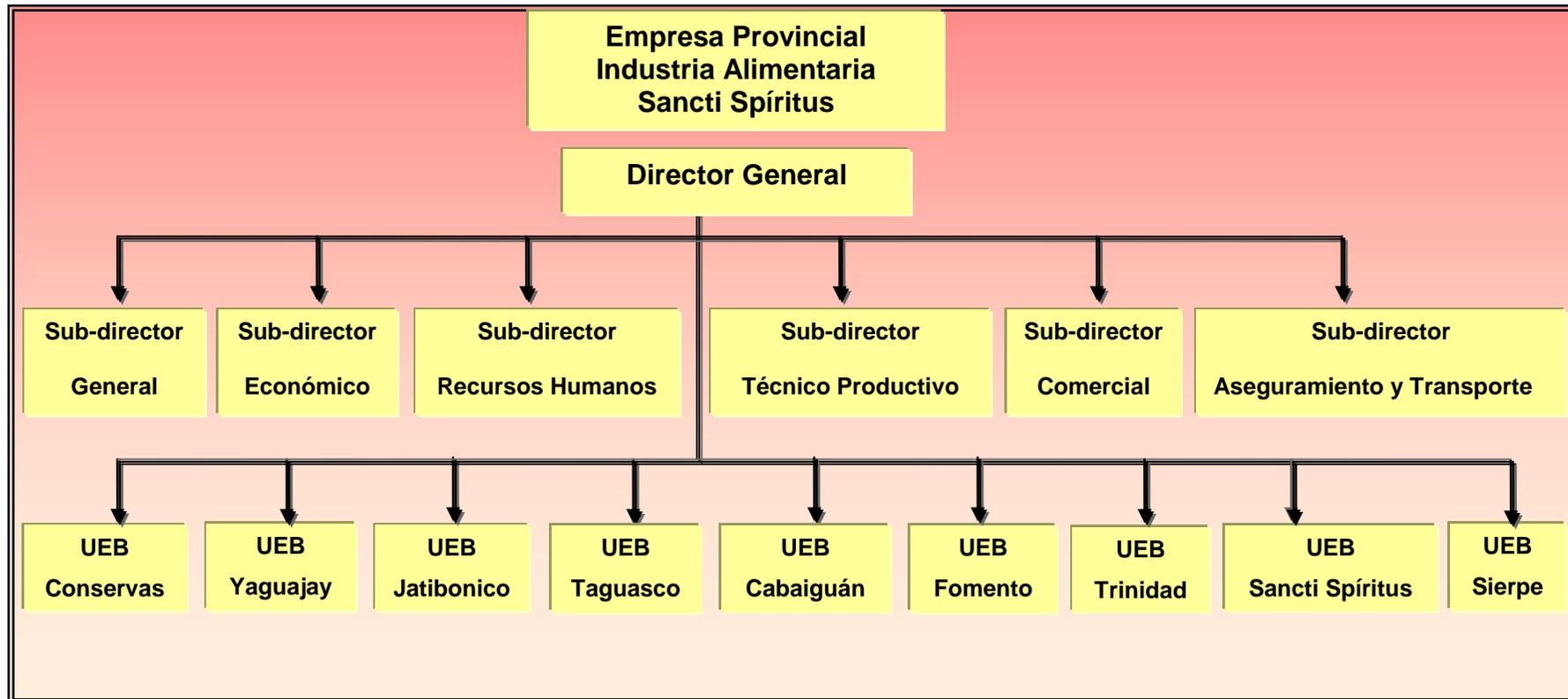
Porter, M. E. (2009). Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de las empresas de la industria alimentaria y de la competencia. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Porter, M. E. (2010). Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Ciencia y Técnica.

Quesada Sanz, F. (1981). "Una aproximación al desarrollo". Disponible en: <http://www.ffil.uam.es/>.

Vigoa Llanes, C. et al. (2008). Herramientas básicas del planificador. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Anexo # 1 Organigrama de la Empresa Provincial Industria Alimentaria



Anexo # 2

Indicadores Económicos
Empresa Provincial Industria Alimentaria
Sancti Spíritus

(Consolidado)

Diciembre

2012

INDICADORES	UM	PLAN 2012	PLAN ACUMUL	REAL ACUMUL	REAL 2011	RELACIONES		
						REAL/PLAN	REAL/RAA	REAL/PLAN
PRODUCCION BRUTA	MP	41733,3	41733,4	44639,8	42910,6	107,0	104,0	107,0
PRODUCCION MERCANTIL	MP	41733,3	41733,4	44639,8	42915,3	107,0	104,0	107,0
TOTAL VENTAS E INGRESOS	MP	44621,9	44621,9	46661,0	44967,9	104,6	103,8	104,6
VENTAS NETAS	MP	42345,8	42532,8	41246,6	43155,5	97,4	95,6	97,4
VALOR AGREGADO*	MP	21220,0	21220,0	23602,5	21935,7	111,2	107,6	111,2
TOTAL DE TRABAJADORES	UNO	1968,0	1968,0	1888,0	1886,0	95,9	100,1	95,9
INGRESO MONETARIO DEL TRAB.	MP	8142,8	8142,8	8342,7	7866,7	102,5	106,1	102,5
FONDO DE SALARIO	MP	8142,8	8142,8	8342,7	8651,5	102,5	96,4	102,5
PRODUCTIVIDAD	PESO	899	899	1042	969	115,9	107,5	115,9
SALARIO MEDIO MENSUAL	PESO	345	345	368	382	106,8	96,3	106,8
INGRESO MONETARIO MEDIO MENSUAL	PESO	345	345	368	382	106,8	96,3	106,8
GASTO SALARIO POR PESO NIVEL ACT.	PESO	0,20	0,20	0,19	1,9	95,8	10,0	95,8
INGRESO MONETARIO X PESO	PESO	0,38	0,38	0,35	0,36	92,1	9,8	92,1

V. AGREG.								
GASTO MATERIAL	MP	19243,2	19243,2	19974,2	19315,9	103,8	103,4	103,8
MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	MP	17138,4	17138,4	17466,9	17437,9	101,9	100,2	101,9
COMBUSTIBLE	MP	693,7	693,7	783,6	524,8	113,0	149,3	113,0
ENERGIA	MP	1411,1	1411,1	1723,7	1353,2	122,2	127,4	122,2
GASTO MATERIAL X PESO PROD. BRUTA	PESO	0,461	0,461	0,447	3,9	97,0	11,5	97,0
COSTO PRODUCCION BRUTA	MP	28298,5	28298,5	23126,5	28292,7	81,7	81,7	81,7
COSTO VENTAS	MP	28061,7	28061,7	22866,0	28067,7	81,5	81,5	81,5
COSTO POR PESO DE PROD. BRUTA	PESO	0,68	0,68	0,52	5,8	76,4	8,9	76,4
COSTO POR PESO DE VENTAS	PESO	0,63	0,63	0,49	5,5	77,9	9,0	77,9
UTILIDAD O PERDIDA	MP	6010,5	6010,5	7048,9	7106,5	117,3	99,2	117,3
MARGEN UTILID. POR PESO DE VENTA NETA	PESO	0,14	0,14	0,17	1,4	120,4	12,0	120,4
CORRELACION SALARIO MEDIO PRODUCTIVIDAD								
CONTRA PLAN ACUMULADO			0,9211					
CONTRA AÑO 2011			0,8962					

Anexo # 3

Indicadores Económicos
Empresa Provincial Industria Alimentaria
Sancti Spiritus
(Consolidado)
2013

Cumplimientos en %

Indicadores	UM	Plan anual	Plan Acum.	Real Acum.	Real AA	3/1	3/2	3/4
Producción Bruta (EP)	MP	40000,0	40000,0	44661,5	44652,3	111,7	111,7	100,0
Producción Mercantil (EP)	MP	40000,0	40000,0	44661,5	44652,3	111,7	111,7	100,0
Circulación Mercantil (Esf. Comercio)	MP							
Total de ventas e ingresos	MP	46654,8	46151,6	52664,4	46661,0	112,9	114,1	112,9
Ventas Netas	MP	29858,4	41353,3	45751,3	41246,6	153,2	110,6	110,9
Valor agregado	MP	21576,2	21576,2	21643,6	23602,5	100,3	100,3	91,7
Promedio de Trabajadores	Uno	1825	1825	1717	1888	94,1	94,1	90,9
Trabajadores disponibles	Uno	0	0,0	143,0	0,0			
Fondo de salario	MP	7730,9	7730,9	7446,2	8342,7	96,3	96,3	89,3
Gasto de salario/ nivel de actividad	P	0,19	0,19	0,17	0,19	86,3	86,3	89,2
Gasto de salario/ valor agregado	P	0,36	0,36	0,34	0,35	96,0	96,0	97,3
Productividad mensual	P	985	985	1050	1042	106,6	106,6	100,8
Salario medio mensual	P	353	353	361	368	102,4	102,4	98,1
Correlación salario medio-productividad	Índice			0,9602				

Gasto material	MP	18663,9	18663,9	19960,9	19974,2	106,9	106,9	99,9
Materias primas y materiales	MP	16353,6	16353,6	17666,9	17466,9	108,0	108,0	101,1
Combustible	MP	674,3	674,3	770,1	783,6	114,2	114,2	98,3
Energía	MP	1636	1636,0	1523,8	1723,7	93,1	93,1	88,4
Total de gastos	MP	40284,5	39781,3	46184,0	40627,2	114,6	116,1	113,7
Costo de Producción Bruta (EP)	MP	27569,1	27569,1	28563,9	29562,4	103,6	103,6	96,6
Costo de Producción Mercantil (EP)	MP	27569,1	27569,1	28563,9	29562,4	103,6	103,6	96,6
Costo de ventas	MP	29858,4	29858,4	28563,9	29301,9	95,7	95,7	97,5
Utilidad o pérdida	MP	6370,3	6370,3	6480,4	6033,8	101,7	101,7	107,4
Gasto de Material/ Producción Bruta (EP)	P	0,47	0,47	0,45	0,4	95,8	95,8	99,9
Costo por peso Producción Bruta (EP)	P	0,69	0,69	0,64	0,7	92,8	92,8	96,6
Costo por peso Producción Mercantil (EP)	P	0,69	0,69	0,64	0,7	92,8	92,8	96,6
Costo por peso ventas netas	P	1,00	0,72	0,62	0,7	62,4	86,5	87,9
Margen de utilidad por peso de ventas netas	P	0,2134	0,1540	0,1416	0,1463	66,4	91,9	96,8
Confeccionado por: Esmerida Hernandez	Urquiza	Firma:			Aprobado por: Miguel Piñero	Firma: Martinez		

Anexo # 4

Cumplimiento del Plan de Producción
Empresa Provincial Industria Alimentaria
Sancti Spíritus

Año: 2012

Mes	Acumulado			De ellos			
	Producciones	Plan	Real	%	TURISMO	TIENDA	CADENA DE OFERTAS
REPOSTERÍA	1962,42	2213,20	112,78	1971,21	2239,54	2009,49	-247,44
De ellos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Venta gastronomía	443,30	853,49	192,53	459,60	884,39	0,00	0,00
Panqué	331,30	444,53	134,18	332,95	447,87	2,00	0,00
PAN	19488,72	19748,15	101,33	19559,41	19707,91	18554,13	-1138,41
De ellos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pan Liberado	316,90	285,21	90,00	313,96	283,01	400,00	116,99
Ventas a población	6288,30	13498,80	214,67	6381,93	13649,45	13575,00	0,00
Ventas a gastronomía	959,20	1909,95	199,12	973,75	1935,33	2000,00	0,00
PALITROQUE	49,68	46,13	92,86	48,42	45,57	26,32	-19,17
GALLETAS DE SAL	600,00	650,90	108,48	597,82	651,60	513,80	-169,54
PASTAS Y FIDEOS	547,00	463,80	84,79	594,55	499,53	528,00	28,47
CARAMELO	44,00	49,10	111,59	43,53	48,65	50,00	0,00

CONSERVA DE FRUTAS	882,00	923,70	104,73	879,83	939,05	890,80	0,00
De ellos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cremas	0,00	14,40	0,00	0,00	11,89	12,80	0,00
Pulpa	0,00	105,40	0,00	0,00	105,93	120,00	0,00
Dulce de almíbar	380,20	415,80	109,36	376,05	409,75	440,00	0,00
Concentrado de frutas	9,00	319,10	3545,56	9,82	336,22	318,00	0,00
CONSERVA TOMATE	99,60	41,80	41,97	108,65	45,60	42,00	0,00
HIELO	700,00	61,90	8,84	743,56	67,53	100,00	0,00
BARQUILLO	2,40	1,04	43,33	2,51	1,13	1,50	0,00
RASPADURA	88,00	130,30	148,07	73,31	126,00	210,80	0,00
Ref de Sirope	6,00	9,00	150,00	6,00	9,27	21,00	0,00
Natilla	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GOFIO	400,00	493,50	123,38	399,82	484,47	442,00	-44,47
BIZCOCHO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	60,00	0,00
DULCE EN BARRA	0,00	5,40	0,00	0,00	5,89	5,00	0,00
GRANILLO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OTRAS PRODUCCIONES	7,00	13,80	197,14	7,64	9,27	8,80	0,00
Jalea de leche	0,00	103,10	0,00	0,00	112,47	0,00	0,00
GALLETAS PANADERAS	253,48	277,49	109,47	252,80	278,34	123,77	-154,94
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Físico	25130,30	25232,32	100,41	25289,05	25271,83	23587,41	-1745,49

Anexo # 5

Cumplimiento del Plan de Producción

Empresa Provincial Industria Alimentaria

Sancti Spíritus

2013

Producciones	Acumulado				De ellos			
	Año Anterior	Plan	Real	%	TURISMO	TIENDA	CADENA DE OFERTAS	OTROS ORGANISMOS
Repostería Total	2177,15	2013,06	2058,00	102,2	0,99	0,00	205,01	21,91
De ellos OEE	0,00	143,00	213,33	149,2	0,00	0,00	194,51	0,10
Venta gastronomía	1082,78	1225,60	1195,83	97,6	0,39	0,00	0,00	1,20
Divisa	0,00	40,00	32,15	80,4	0,60	0,00	5,10	20,39
Organismos	0,00	571,86	436,24	76,3	0,00	0,00	0,00	0,02
Otros	0,00	32,60	180,46	553,6	0,00	0,00	0,00	0,00
Pan Total	19049,38	18639,00	18733,44	100,5	35,20	0,00	7,50	226,32
Pan Divisa	0,00	122,71	284,78	232,1	30,40	0,00	7,44	219,52
De ellos Liberado	275,03	399,40	436,51	109,3	0,00	0,00	0,03	0,00
Venta a población	12931,40	13580,65	13797,28	101,6	0,00	0,00	0,03	0,00
Ventas a gastronomía	1838,15	1815,92	1886,05	103,9	0,00	0,00	0,00	0,00
Pan Consumo Social	0,00	2720,32	2328,82	85,6	0,00	0,00	0,00	0,00
Galletas Total	968,03	750,00	834,26	111,2	3,30	0,00	393,56	111,52

De ellas Divisa	0,00	102,15	91,85	89,9	0,50	0,00	1,13	81,44
Galletas OEE	2,70	375,90	391,64	104,2	0,10	0,00	383,43	13,13
Galletas Cons Social	659,90	94,00	137,74	146,5	0,00	0,00	0,00	0,00
Galletón Turquino	144,05	165,00	179,57	108,8	0,00	0,00	0,00	0,00
Galletas de Brilla Divisa	0,00	0,00	22,54		1,80	0,00	0,30	13,44
Galletas de Brilla OEE	63,28	12,95	10,90	84,1	0,00	0,00	7,80	1,77
Pastas y Fideos	463,80	548,00	410,04	74,8	0,00	2,40	0,00	12,33
Consumo Social	0,00	66,00	59,40	90,0	0,00	0,00	0,00	0,00
Mercado Paralelo	0,00	180,00	56,90	31,6	0,00	0,00	0,00	0,00
Canasta Básica	0,00	282,00	279,01	98,9	0,00	0,00	0,00	0,00
Divisa	0,00	20,00	14,73	73,7	0,00	2,40	0,00	12,33
Caramelos OEE	39,90	32,00	35,20	110,0	0,00	0,00	24,65	0,00
Conserv de Frutas	923,00	814,00	904,94	111,2	0,00	0,00	0,60	0,00
De ellos	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
Crema	14,40	0,00	17,30		0,00	0,00	0,60	0,00
Pulpa	105,40	0,00	146,40		0,00	0,00	0,00	0,00
Dulce en almibar	222,20	294,00	382,83	130,2	0,00	0,00	0,00	0,00
Concentrado de frutas	371,40	303,37	166,30	54,8	0,00	0,00	0,00	0,00
Conserv de Tomate	41,80	62,00	63,29	102,1	0,00	0,00	0,00	0,00
Hielo	61,90	100,00	166,73	166,7	0,00	0,00	0,00	0,00
Barquillo	1,00	3,00	3,05	101,7	0,00	0,10	2,55	0,25
Raspadura OEE	136,00	100,00	108,19	108,2	0,00	0,00	96,87	2,75
Gofio	490,10	456,00	493,80	108,3	0,00	2,20	55,00	0,00
Otras Producciones	122,30	0,00	77,42		0,00	0,00	0,00	0,00

Anexo # 6

Indicadores Productivos en Valores
Empresa Provincial Industria Alimentaria
Sancti Spíritus
2013

Producciones	Acumulado				De ellos			
	Año Anterior	Plan	Real	%	TURISMO	TIENDA	CADENA DE OFERTAS	OTROS ORGANISMOS
Repostería Total	10657,30	10114,77	12130,07	119,9	3,67	0,00	93,42	41,18
De ellos OEE	0,00	343,00	459,56	134,0	0,63	0,00	84,52	0,20
Venta gastronomía	4664,81	6666,47	7501,29	112,5	0,64	0,00	0,00	1,99
Divisa	0,00	130,20	114,46	87,9	0,20	0,00	7,20	37,29
Organismos	0,00	2849,00	2863,38	100,5	2,20	0,00	0,00	1,50
Otros	0,00	126,10	1191,38	944,8	0,00	0,00	0,00	0,00
Pan Total	22152,40	20718,53	23263,71	112,3	18,20	0,00	0,18	125,07
Pan Divisa	0,00	108,10	208,17	192,6	12,40	0,00	0,16	118,57
De ellos Liberado	1416,50	1916,70	2389,54	124,7	0,00	0,00	0,00	3,10
Venta a población	12451,58	14666,58	16059,52	109,5	0,00	0,00	0,01	0,00
Ventas a gastronomía	1656,80	1804,80	2303,76	127,6	0,00	0,00	0,01	0,00
Pan Consumo Social	0,00	2222,35	2426,42	109,2	0,00	0,00	13,84	7,14
Galletas Total	3643,23	2507,80	2752,96	109,8	3,30	0,00	216,62	103,69

De ellas Divisa	0,00	127,27	236,37	185,7	0,10	0,00	3,31	80,77
Galletas OEE	8,90	1712,35	1653,78	96,6	0,10	0,00	190,21	5,36
Galletas Cons Social	2274,40	192,90	250,58	129,9	0,00	0,00	0,00	0,00
Galletón Turquino	591,90	441,10	552,22	125,2	0,00	0,00	0,00	0,00
Gall. De Brilla Divisa	0,00	1,00	26,96	2696,0	1,10	0,00	0,10	9,98
Gall. de Brilla OEE	353,93	33,18	33,05	99,6	0,00	0,00	21,40	2,24
Pastas y Fideos	2207,90	2492,60	1977,80	79,3	0,00	3,87	0,00	5,99
Consumo Social	0,00	112,20	122,41	109,1	0,00	0,00	0,00	0,00
Mercado Paralelo	0,00	918,00	215,68	23,5	0,00	0,00	0,00	0,00
Canasta Básica	0,00	1438,10	1622,32	112,8	0,00	0,80	0,00	1,10
Divisa	0,00	24,30	17,39	71,6	0,00	3,87	0,00	4,89
Caramelos OEE	74,40	72,00	67,85	94,2	0,00	0,00	3,11	1,40
Conserv de Frutas	3166,70	2971,90	3071,05	103,3	0,00	0,00	0,07	0,00
De ellos	0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00	0,00	0,00
Crema	91,20	0,00	101,80	#¡DIV/0!	0,00	0,00	0,07	0,00
Pulpa	389,90	0,00	606,00	#¡DIV/0!	0,00	0,00	0,00	0,00
Dulce en almibar	1044,70	1132,30	909,40	80,3	0,00	0,00	0,00	0,00
Concentrado de frutas	1640,90	1073,21	646,50	60,2	0,00	0,00	0,00	0,00
Conserv de Tomate	187,50	278,10	282,36	101,5	0,00	0,00	0,00	0,00
Hielo	7,00	11,30	19,20	169,9	0,00	0,00	0,00	0,00
Barquillo	3,10	8,50	8,71	102,5	0,00	0,00	4,03	0,00
Raspadura OEE	300,70	212,40	233,85	110,1	0,00	0,00	2,12	0,07
Gofio	664,20	612,10	700,63	114,5	0,00	0,00	3,12	0,00
Otras Producciones	467,90	0,00	153,30	#¡DIV/0!	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL VALORES	43532,33	40000,00	44661,50	111,7	25,17	3,87	322,67	277,39

Anexo # 7

Indicadores Económicos
Empresa Provincial Industria Alimentaria
Sancti Spíritus
(Consolidado)

2014

Indicadores	UM	REAL	Plan	%
		2013	2014	Crecimiento
Producción Mercantil (EP)	MP	44661,5	45111,6	101,0
Total de Ventas e Ingresos		52664,4	52880,4	100,4
Ventas Netas	MP	45751,3	46212,3	101,0
agregado	MP	21643,6	21814,2	100,8
Promedio de Trabajadores	Uno	1717,0	1717,0	100,0
Fondo de salario	MP	7446,2	7438,0	99,9
Gasto de salario/ nivel de actividad	P	0,1667	0,1649	98,9
Gasto de salario/ valor agregado	P	0,3440	0,3410	99,1
Productividad mensual	P	1050	1059	100,8
Salario medio mensual	P	361	361	99,9
Correlación salario medio-productividad	Índice	0,9602	0,9646	100,5
Gasto material	MP	19960,8	20164,5	101,0
Materias primas y materiales	MP	17666,8	17624,6	99,8
Combustible	MP	770,1	814,6	105,8
Energía	MP	1523,8	1725,3	113,2
Costo de Producción Mercantil (EP)	MP	31795,5	32115,9	101,0
Costo de ventas	MP	31795,5	32115,9	101,0
Utilidad o pérdida	MP	6480,4	6720,1	103,7