

Facultad de  
Contabilidad y Finanzas

*Universidad Sancti Spiritus*  
*"José Martí Pérez"*  
*Facultad de Contabilidad y Finanzas*

Filial Universitaria Panchito Gómez Toro.

Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en  
Contabilidad y Finanzas

Título: Análisis de los Planes de Venta en la Empresa  
Municipal de Comercio Minorista Mixta de Jatibonico.

Autor: Maribel Pérez López.

Tutor: MSc. Yait Esquijarosa Abradelo.

Curso 2012-2013

*Dedicatoria:*

*A Dios, por permitirme estar aquí en este momento.*

*A mis hijos, por llenar de esperanza mis días.*

*A mi mamá y mi papá, por su apoyo en toda mi vida.*

*A Eddy, por confiar en mí.*

*A mis hermanos, por acompañarme siempre.*

*A Yait y a Silvia.*

*A mis amigos de siempre.*

*Agradecimientos:*

*A Dios en primer lugar, que me llena de fuerzas cada día.*

*A mis hijos y esposo, por quererme siempre.*

*A toda mi familia por darme fuerzas para continuar.*

*Al equipo de médicos que con tanto esmero me atendió.*

*A los compañeros de trabajo de la Villa Las Palmas, en especial a Castillo y compañeras del departamento, por su apoyo incondicional.*

*A Silvia por ser mi amiga y acompañarme siempre.*

*A Yait Por toda su ayuda.*

*A todos los amigos de siempre.*

## Resumen

En la actualidad, corresponde al Estado un papel fundamental en la conducción de la economía mediante la planificación, aun cuando ha sido preciso abrir un espacio para el funcionamiento del mecanismo de mercado bajo regulación estatal. De esta forma, el Estado corrige las distorsiones inherentes a los mecanismos de mercado a fin de disminuir sus efectos negativos y sobre todo tomar en cuenta que su inevitable y contradictoria presencia supone retos y peligros que es indispensable enfrentar en lo económico, político ideológico y social, está subordinada en lo fundamental a la creación de la base técnico material del sistema socialista y contribuye a elevar el nivel de vida de la población sobre la base del desarrollo de las fuerzas productivas y el nivel técnico productivo mediante la incorporación de los logros científico técnicos. Esta investigación se realizó en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Jatibonico, en la cual existen una serie de dificultades que influyen en el cumplimiento de los planes de venta al cierre del 2012, el objetivo que persiguió el trabajo fue, analizar el cumplimiento de los planes en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Jatibonico, para lo cual se realizó una revisión bibliográfica actualizada del tema central, así como un diagnóstico de su situación actual. Se obtuvieron resultados donde se comprobaron indicadores deteriorados a causa de diferentes factores, fundamentalmente en lo elevado de los precios de los nuevos programas de venta a la población. Finalmente se propusieron algunas medidas para mejorar el trabajo con los planes y la toma de decisiones en la entidad.

| ÍNDICE  | pg |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN. ....  | 1  |
| CAPÍTULO 1: BASES GENERALES DE LA PLANIFICACIÓN.....  | 6  |
| 1.1 Principales Concepto.....   | 6  |
| 1.2 Decisiones cruciales para el desarrollo.....  | 9  |
| 1.3. Objetivos de la planificación del abastecimiento técnico material  | 12 |
| 1.4 Organización del abastecimiento técnico material  | 14 |
| 1.5 Planificación del costo, la ganancia y la rentabilidad  | 19 |
| 1.6 Ganancia en producción mercantil  | 23 |
| 1.7 El plan de negocio  | 28 |
| CAPITULO 2: CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL<br>DE COMERCIO MINORISTA MIXTA DE JATIBONICO..... | 30 |
| 2. 1 Caracterización y aspectos fundamentales de la entidad.....  | 30 |
| 2.2. Estructura organizativa de la empresa.....   | 31 |
| 2.3 Aplicación de la Matriz DAFO.....   | 33 |
| 2.4 Áreas de Resultados Claves.....   | 34 |
| 2.5 Situación actual y diagnóstico. ....  | 36 |
| 2.6 Estructura de los planes.....   | 38 |
| 2.7 Consideraciones a tener en cuenta para el análisis de los planes.....                                     | 38 |
| 2.8 Incidencia de los lineamientos de la Política Económica del Partido en la<br>empresa.....                 | 40 |
| 2.9 Valoración del comportamiento de los indicadores del plan.  | 41 |
| 2.10 Variación de los indicadores fundamentales.....  | 42 |
| 2.11 Análisis del valor agregado.....   | 44 |
| 2.12 Medidas a tomar para las desviaciones en los indicadores.....  | 48 |
| CONCLUSIONES. ....  | 50 |
| RECOMENDACIONES.....  | 51 |
| BIBLIOGRAFÍA.....   | 52 |
| ANEXOS  |    |

## INTRODUCCIÓN

En el Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba se hizo énfasis en la importancia de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, para actualizar el modelo económico cubano, con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos de los ciudadanos.

En las circunstancias actuales por las que atraviesa el país, la economía está orientada hacia su total recuperación, para ello la elevación de la eficiencia en la productividad social se deberá convertir en la vía principal para asegurar el desarrollo económico.

De lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que reviste en los momentos actuales para el desarrollo de la economía del país que las empresas administren adecuadamente los recursos materiales, financieros y laborales con vista a lograr la eficiencia económica, siendo ésta la base fundamental del perfeccionamiento empresarial.

Es por ello que los directivos y trabajadores deben conocer la situación en el cumplimiento de los planes de sus empresas para lograr que la misma sea competitiva, que produzca más y preste un servicio de alta calidad para satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes, logrando ser rentables.

Por tal razón, la condición necesaria para el correcto funcionamiento de cualquier sistema lo constituye el análisis de los planes, ya que el mismo representa un medio infalible para el control de los recursos y para evaluar la situación económica financiera de la entidad como eslabón fundamental de la economía.

El panorama que se empieza a apreciar actualmente y en un futuro predecible, muestra la necesidad de aplicar los métodos y técnicas del análisis de los planes, que unido al grado de autonomía que deben ir ganando las empresas, le propiciará a los directivos lograr controles económicos ágiles con vista a facilitar la toma de decisiones y a tener una administración más eficiente.

En el mundo existen importantes transformaciones en el funcionamiento de la economía mundial, caracterizada por una recesión global, en la que Cuba no está totalmente exenta de sus efectos, ni es ajena a los males que afectan a la humanidad; en particular los países del tercer mundo lo que ha conllevado a cambios sustanciales en la actividad empresarial y a la necesidad de cierta

estabilidad financiera en las empresas; viéndose obligada en estas circunstancias a hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos, lo que conlleva al incremento de la eficiencia económica.

La planificación es el eslabón central de la dirección de la economía nacional. Debe reflejar objetivamente los procesos que tienen lugar en la vida económico-social del país y ejercer una influencia activa sobre ellos, mediante la constante elaboración de su nivel científico que elimine todo rasgo de voluntarismo y subjetivismo”.

La Planificación desempeña el papel fundamental en la conducción de la economía, aún cuando se ha abierto un espacio para el funcionamiento de mecanismos de mercado bajo regulación estatal. Corresponde al estado socialista corregir las distorsiones inherentes a los mecanismos de mercado a fin de disminuir sus efectos negativos y, sobre todo, tomar en cuenta que su inevitable presencia supone retos y peligros que es indispensable enfrentar en lo económico, político ideológico y social.

El proceso de perfeccionamiento de la Planificación tendrá como eje central el logro de eficiencia de las nuevas condiciones de la economía y deberá buscar la integridad del plan entre los aspectos del corto, mediano y largo plazos; en su expresión financiera, apoyará el avance hacia relaciones monetarias estables entre las empresas a partir de la moneda nacional; y en la territorial, buscará la armonización de los objetivos más generales del país con las necesidades de desarrollo económico y social.

Particular contribución deberá hacer la planificación al objetivo de superar las restricciones externas que enfrenta el país a corto, mediano y largo plazos, mediante el diseño de programas y políticas que orienten e impulsen el desarrollo productivo en las ramas y sectores estratégicos y sirvan de base para la captación de inversión y financiamiento extranjeros.

La provincia de Sancti- Spíritus forma parte del sistema al cual se hace referencia y no está exento de la planificación nacional y provincial, por tanto, de igual forma sucede en el municipio de Jatibonico, donde está ubicada la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Jatibonico. Subordinada al Poder Popular, en la cual existen una serie de factores que influyen en el cumplimiento de los planes hasta Diciembre del año 2012 (período escogido para la investigación).

En la mencionada entidad en ocasiones existe una desagregación de los planes de ventas por las distintas unidades de la entidad, pero los directivos y trabajadores no le dan la debida atención y seguimiento al tema, por lo que poseen carencias en cuanto a la sistematicidad en el cumplimiento del análisis de la información económica y contable, además la entidad presenta dificultades en el abastecimiento de las materias primas para la estabilidad de la circulación mercantil en las distintas labores que realiza, por lo que se define la siguiente Situación problemática:

- Los directivos y trabajadores no le dan la debida atención y seguimiento al cumplimiento de los planes por lo que poseen carencias en cuanto a la sistematicidad en el cumplimiento del análisis de la información económica y contable,
- Existen dificultades en el abastecimiento y variación de los precios de las materias primas que se requieren para el cumplimiento del plan de circulación mercantil.

De lo cual se deriva el problema de la investigación: ¿Cómo realizar el análisis del cumplimiento de los planes de venta en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Jatibonico, que permita tomar decisiones adecuadas para elevar el nivel de eficiencia económica de la entidad?

Por lo que el objetivo general consiste en:

Analizar el cumplimiento de los planes en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Jatibonico, que permita tomar decisiones adecuadas para elevar el nivel de eficiencia económica de la entidad.

Objetivos Específicos:

1. Desarrollar el marco conceptual del tema objeto de estudio.
2. Realizar el diagnostico y análisis crítico de la situación actual del objeto de estudio.



### 3. Analizar las causas de las variaciones de los planes de venta en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Jatibonico.

Siendo el objeto de estudio teórico el proceso de análisis del cumplimiento de los planes de venta y como el campo de acción se toma la información económica de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Jatibonico

Pregunta científica: ¿El análisis de los planes en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Jatibonico, permitirá mejorar la toma de decisiones de la misma?

El valor teórico está dado por la revisión, actualización y sistematización de los preceptos teóricos alrededor del tema relacionados con el comportamiento de los planes.

El valor metodológico de la investigación, se refleja en el hecho de dejar establecido un análisis de los planes en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Jatibonico, para contribuir a mejorar la valoración de lo planes técnicos económicos y a la toma de decisiones de la entidad.

Materiales y Métodos empleados en la investigación.

En el nivel experimental:

- Observación directa e indirecta: Se acude a la comprensión del problema mediante el lazo con relación al objeto, se realizan estudios de indagaciones antecedentes para adquirir conocimientos sobre la investigación.
- Revisión documental: Se revisan libros y demás documentos existentes en los departamentos involucrados.
- Encuestas: Se realiza para la búsqueda de información.
- Estadísticos: Para estudiar las encuestas efectuadas y procesar los datos obtenidos a lo largo de la investigación.

En el nivel teórico:

- **Histórico-Lógico:** se consulta la literatura científica para tener un orden cronológico sobre como se ha ido desarrollando el tema a través del tiempo, la evolución en su tratamiento y distribución en la historia.
- **Inducción y deducción:** Se recopila información sobre el tema, que luego se analiza en un marco general y permite apreciar el contexto propio de la investigación.
- **Análisis y síntesis:** Facilita determinar los agentes que influyen en los estudios de factibilidad así como el análisis de la información acumulada, interrelacionar todos los efectos que explican el problema y analizar los vínculos internos y dependencias mutuas.

La significación práctica radica en la factibilidad demostrada de poder realizar el análisis de los planes desde una perspectiva que garantice su continuidad.

El valor económico se expresa en el hecho que el análisis objetivo del plan de la entidad permite un desarrollo de la producción con mayor racionalidad que tribute a una mayor eficiencia.

El valor social consiste en la identificación de las principales dificultades que afectan el cumplimiento de los planes en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Jatibonico, para tomar las medidas pertinentes que redunden en un mejoramiento de la satisfacción de las necesidades en la comunidad y en última instancia en la sociedad.

El presente informe está estructurado de la siguiente forma: Introducción y dos capítulos: Capítulo I. **Bases Generales de la Planificación** y el Capítulo II, comprende la caracterización general e instrumentos básicos en la planificación de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Jatibonico, así como el análisis de los planes en dicha entidad. Además cuenta con Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

## CAPÍTULO 1: BASES GENERALES DE LA PLANIFICACIÓN

En este capítulo se define el marco conceptual de la investigación, donde se exponen los principales conceptos relacionados con la planificación, que enriquecen el tema objeto de estudio, posibilitando de esta forma que los resultados esperados sean claros y precisos.

### 1.1 Principales Conceptos

La planificación puede definirse como una fase necesaria en la dirección de cualquier actividad, la cual tiene como principal misión anticiparse al futuro o diseñarlo, facilitando la toma de decisiones previas. Por lo tanto, en términos generales, su ámbito de acción es universal y aplicable en cualquier régimen social y sistema de propiedad sobre los bienes de producción " (Claudio Vigoa Llanes, Cuba 2010). Varios autores señalan que " Comprende la definición de objetivos o metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades. Así esta se ocupa de los fines (lo que se tiene que hacer) al igual que los medios (como se va a hacer) " Robbins, y de Cenzo, 1995: 58-59), determinados autores Cubanos la conciben " Como una visión de futuro que tiene como componentes una evaluación de la situación actual, su proyección dinámica y el diseño de un imaginado porvenir, así como la incorporación del control sistemático, periódico y permanente " (Jiménez, Pons, González, 2003)

La planificación debe prestar especial atención a la producción, distribución y consumo de los medios de producción. En la presente metodología se introduce la sección planificación del abastecimiento técnico- material, en la cual se establecen los principios de la elaboración de este plan, haciendo énfasis en el perfeccionamiento de la elaboración de los balances materiales y su necesaria fundamentación en un adecuado sistema de normas de consumo material.

Otra tarea de la planificación es el logro de correctas proporciones territoriales del plan de la economía nacional. En la plataforma programática aprobada por el primer congreso se señala: la planificación es un sistema único que debe integrar de la forma mas racional los planes de las empresas y ramas con el plan de la economía nacional, así como garantizar las correctas proporciones y distribución de las fuerzas productivas en el aspecto territorial, como importante factor en la aplicación de la política económico –social como vía para el cumplimiento de esta sección planificación territorial que contempla la planificación tanto de

las actividades subordinadas a las instancias locales del Poder Popular como las subordinadas nacional, que permita el análisis integral del plan territorial teniendo en cuenta los aspectos económicos, político y social.

La planificación es necesaria tanto a los Estados y Gobiernos como a los grandes corporaciones transnacionales, empresas y territorios, incluso a los individuos, cada cual con instrumentos diferentes, pero con objetivos y propósitos similares.

. En general, se ha ampliado y profundizado en la fundamentación del Plan sobre la base de los balances, principios y normas. Es tarea permanente de la planificación el constante perfeccionamiento de la fundamentación científica del plan sobre la base del conocimiento de las leyes económicas objetivas y de la utilización consciente de su mecanismo.

### 1.1.2 La Planificación en Cuba

Los primeros intentos reales de tener una visión perspectiva del desarrollo económico y social de una Cuba independiente, no fueron hasta finales de los años 50, los cuales se encuentran en documentos como " algunos aspectos del desarrollo económico de Cuba, elaborado en 1957 por los economistas Cubanos Regino Boti y Felipe Pazos, a instancias de la dirección del movimiento 26 de julio o como el Programa del Partido Socialista Popular (José Luis Rodríguez, 2000)

Realmente no se puede hablar de Planificación en Cuba sin mencionar a Ernesto Che Guevara, pues el creó un sistema de trabajo alrededor de la planificación. Sobresale por ejemplo, sus ideas sobre la necesidad de un plan perspectiva, que rebasara la proyección anual, porque los problemas estructurales de la economía no se resuelven en un período tan corto, y hacen falta acciones continuadas durante varios años para solucionar ese tipo de deformaciones.

El 11 de marzo de 1960, mediante la Ley 757, se crea la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN), paso significativo en el propósito de conducir al país hacia un desarrollo socialista planificado.

Se inician los trabajos de planificación en el marco de un sector estatal de la economía de relativa importancia surgida de la recuperación de bienes malversados, las confiscaciones y la Ley de Reforma Agraria. Se crean oficinas de planificación, presupuestos y estadísticas en los organismos.

En el período 1971 a 1975 se emiten orientaciones del Partido y el Gobierno sobre la necesidad de alcanzar una mayor eficiencia en la economía, una mejor coordinación y Planificación, así como el ahorro de recursos materiales, combustibles y materias primas, una mayor productividad y la necesaria atención a los costos.

Con tales orientaciones se elaboraron planes para estos años con más categorías, indicadores y elementos de análisis y se inician los trabajos de una proyección para el quinquenio 1976-1980.

En 1975 se celebra el 1er Congreso del Partido, donde se aprueba el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE) y se orienta crear una comisión nacional para su implantación.

Se inicia la elaboración de la estrategia de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2000 y se continúa y profundiza el trabajo de coordinación de planes con los países socialistas.

En la década de los noventa, motivados por la desaparición del campo socialista y la crisis económica que se derivó para Cuba de estos acontecimientos, fue necesario introducir cambios en los mecanismos económicos, entre ellos, modificaciones importantes en la metodología y el proceso de planificación.

Estas modificaciones consistieron básicamente en transitar de un sistema de planificación basado en los balances materiales, donde la asignación de recursos y la determinación de metas productivas asociadas a estos recursos, era lo fundamental, a una planificación fundamentalmente financiera y con un carácter más indicativo, con un mayor espacio para las decisiones empresariales .

También a partir del 2000, se realizaron algunos ejercicios de proyecciones a más largo plazo sobre las principales ramas y problemas de la economía nacional mediante métodos no tradicionales, utilizando técnicas prospectivas y técnicas de escenarios en particular los Escenarios Económicos y Sociales hasta el 2010-2015, a fin de visualizar e identificar las tendencias y problemas fundamentales a resolver en nuestra Economía para los próximos años.

El Ministerio de Economía y Planificación (MEP), como organismo rector de la economía y la planificación, asiste al Gobierno en el diseño de la política económica nacional y la elaboración de los planes. En particular, dirige y coordina todo lo relativo al proceso de

elaboración del plan, a su vez, una vez aprobado los planes, el MEP dirige su instrumentación y control, coordina las decisiones económicas.

## 1.2 Decisiones cruciales para el desarrollo.

Se comienza a trabajar en la elaboración del primer plan de la economía nacional para 1962, por lo que se determinó, por la Dirección del País, denominar este año 1962 " Año de la Planificación ", pues se tomaron en cuenta algunos lineamientos como:

- El rápido desarrollo de una agricultura diversificada.
- La construcción de una cantidad considerable de viviendas, obras comunales, de la salud, educación y cultura.
- Un volumen de inversiones para el cuatrienio ascendente a 2600 MMP
- Un aumento del ingreso nacional del 8-8 % anual
- Inscribir en el plan solamente aquellas inversiones cuya eficacia estuviera bien estudiada y asegurada su documentación, suministro y personal calificado.

Derivado de este proceso, se modificó la estructura y funciones de la JUCEPLAN, lo cual se formalizó en la Ley 1186 de abril de 1966, donde se dispuso que fuera el organismo encargado de asistir al Gobierno Revolucionario en la planificación del desarrollo económico y social del país, siendo el centro único responsable de establecer el sistema nacional de planificación.

Derivado del incumplimiento de la meta de alcanzar una zafra 10 MMT en 1970 y los problemas presentados alrededor de ello, entre otros, el detrimento de las demás actividades, la dirección del Partido y el Gobierno realizaron a finales de ese año, un profundo análisis de sus causas y en general de la situación del país, adoptando un importante grupo de decisiones, incluso sobre la planificación. Se retoma la elaboración de Indicadores macroeconómicos y de los trabajos de mediano plazo y se activaron las tareas de planificación perspectiva.

Asimismo, dada la incertidumbre de recursos, suministros y mercado, el horizonte de la planificación se redujo prácticamente a proyecciones anuales, al ser muy difícil prever plazos más extensos. Solo en sectores estratégicos como el turismo y el Petróleo, fue posible elaborar proyecciones de mayor alcance.

Aunque se siguieron elaborando Planes anuales, en la práctica, el horizonte de las decisiones se redujo a semanas y en ocasiones, hasta unos pocos días. Frecuentemente había que decidir operativamente, entre el pago de un lote de cereales o leche en polvo o de un buque de combustible.

No obstante, aún en esas condiciones, el plan continuó siendo el factor organizativo más importante para la coordinación, balance y control del quehacer económico y la adecuada orientación del desarrollo económico y la adecuada orientación del desarrollo económico y social del país.

Entre las medidas que se implementan para adaptar la economía a las nuevas condiciones, se destacan los llamados esquemas de autofinanciamiento en divisas, mecanismo que permitirá a las empresas exportadoras, la posibilidad de cubrir sus gastos con sus propios ingresos, operando de forma descentralizada, garantizándose de esa forma el ciclo productivo y de recuperación económica.

La planificación adquiere un carácter más financiero y descentralizado. A las empresas que producen divisas se les establece como metas a cumplir el aporte neto en divisas a las finanzas del país. Al resto de las empresas y actividades se les otorga una amplia potestad para decidir cuanto producir y cómo, sobre la base de su situación y grado de aseguramiento.

Una de las tareas más importantes que cumple el plan en esta etapa, es redistribuir los aportes netos en divisas de las empresas exportadoras entre el resto de las actividades fundamentales del país, en particular, la cuota de alimentos de la población, el combustible para la generación de electricidad, el financiamiento de actividades sociales como la salud y la educación y algunas producciones básicas destinadas al consumo interno, y por lo tanto no aportan divisas.

Aunque estos temas pudieran parecer distantes, tienen vigencia en la actualidad. Se destacan la esmerada atención a las cuestiones metodológicas y organizativas, el uso de instrumentos técnicos para la planificación, la preocupación por las estadísticas, la incorporación de los adelantos de la ciencia y la técnica a los planes, el énfasis en los costos, la contabilidad, los inventarios o el mantenimiento.

En el capítulo I Modelo de Gestión Económica, del Proyecto de los lineamientos de la política económica y social del VI Congreso del PCC (lineamientos generales) se plantea con énfasis que la planificación es la vía principal de la dirección de la economía socialista,

que es preciso su transformación en los aspectos metodológicos y organizativos que tribute hacia las nuevas formas de gestión y dirección de nuestra economía.

Además, en el referido documento se precisa que serán objeto de la planificación no solo el sistema empresarial estatal y las empresas cubanas de capital mixto, regulará también aquellas entidades no estatales que surjan, para lo cual será indispensable una transformación de la planificación, contentiva de nuevos métodos para la elaboración del plan y el control del estado sobre la economía.

#### 1.2.1 La planificación de la empresa: Relación entre objetivos y estrategias.

La planificación es necesaria para la supervivencia y el éxito, una de las actividades críticas del equipo directivo. El sistema QMS trata sobre la calidad del sistema de gestión y no sobre la gestión del sistema de calidad. La calidad es una estrategia para hacer crecer el negocio. El objetivo del modelo de gestión a través de la calidad es disponer de un enfoque sistemático que dirija a los empleados en la priorización de las mejoras en procesos, productos y servicios.

Relaciones específica de los planes

Las relaciones específicas por cada una de las secciones son la siguiente:

- v el plan de producción se vincula fundamentalmente a través de las tareas de introducción de los logros de la ciencias y la técnica las cuales se reflejan en la eliminación de cuellos de botellas y el mejor aprovechamiento de la capacidad de producción, el aumento del nivel de calidad de los productos, así como en el incremento del grado de perfeccionamiento y control del proceso productivo a través del plan de producción se garantiza la capacidad de producción para las pruebas de uso de nuevos productos, así como las pruebas de planta cuando las mismas no se efectúan en instalaciones pilotos o especiales,
- v con el plan de abastecimiento técnico- material se relaciona estrechamente a través de tareas para el incremento del rendimiento y ahorro de materias y su sustitución por nuevas materias primas y materiales de menor costo, mayor rendimiento y mejores propiedades, así como para el mejoramiento de los desperdicios reutilizables,



- ∨ el plan de abastecimiento técnico-material garantiza, por otra parte, los recursos materiales que se requieren para las pruebas e investigaciones así como para otras tareas del progreso científico- técnico,
- ∨ con el plan de trabajo, salarios y cuadros se vincula a través del ahorro de la fuerza de trabajo implícito en las tareas de introducción de los logros de la ciencia y de la técnica, lo cual se refleja en el incremento de la productividad y el ahorro de salarios.

También se relaciona con esta sección a través de la organización científica del trabajo, las cuales contribuyen a aumentar la consistencia de los cálculos que sustentan el plan de salario, trabajo y cuadros, contribuyendo a la reducción del proceso productivo, incrementando también la productividad del trabajo.

Por otra parte, el plan de trabajo salario y cuadros garantiza los recursos humanos, tanto en cantidad como en calidad, para la ejecución de las tareas del plan científico-técnico.

- ∨ en el plan de costo, ganancia y rentabilidad se reflejan, como un resultado final, los ahorros en recursos humanos y materiales propiciados por la introducción de la ciencia y la técnica, los cuales se reflejan en el aumento de la ganancia y de la rentabilidad,

A través de los planes financieros se garantizan los recursos solicitados por los organismos, empresas e instituciones de investigación así como aquellos asignados específicamente por los organismos superiores. Al planificar el fondo descentralizado de las empresas y su utilización se cubrirán también aquellas demandas de recursos financieros que serán aportadas directamente por las mismas empresas para la ejecución de sus objetivos y tareas específicas.

### 1.3. Objetivos de la planificación del abastecimiento técnico material

La planificación del abastecimiento técnico material tiene como objetivo central asegurar la coordinación entre la producción y el consumo de medios de producción de la economía nacional.

De ahí que la tarea fundamental y el plan de abastecimiento técnico material consista en garantizar, a todas las ramas y empresa de la economía nacional las materias primas,

materiales, combustibles, piezas de repuestos y equipos a partir del análisis del cálculo total de las necesidades a los efectos de lograr el cumplimiento de los planes de la economía nacional con el mínimo de gastos.

La planificación del abastecimiento técnico material comprende a su vez la distribución de la producción, sin que se tome en cuenta la distribución de los productos terminados.

La acción de conjugar la producción y el consumo de medios de producción tiene por tanto un doble carácter, lo que es producción para unos constituye demandas para otros, acción que se logra en un complejo proceso en que se van estableciendo las proporciones fundamentales de la economía nacional, representadas en sus sectores y ramas, hasta el momento en que tales proporciones toman formas concretas y son establecidas las relaciones económicas entre las empresas.

Tal proceso es el resultado del desarrollo cada vez más creciente de la división del trabajo en que se profundiza la especialización de la producción, se hace mayor y más necesaria la interdependencia, no sólo entre los sectores y ramas, sino en el complejo de empresas en las cuales se lleva a cabo la producción de medios material.

La caracterización expuesta es el sustento material, objetivo del carácter planificado inherente al proceso de distribución de los medios de producción y la necesidad de su organización racional a los efectos de garantizar de manera ininterrumpida, efectiva y rítmica, los medios de producción necesarios a la industria, la construcción, la agricultura, el transporte y demás sectores y ramas de la economía nacional.

Es propio de la organización y planificación del abastecimiento técnico material, el establecimiento de los mecanismos y forma que lo permita la acción de conjugar la producción y el consumo con el mínimo de gasto para la sociedad. Dicho de otra manera la planificación del abastecimiento técnico material también comprende aquellos elementos que permitan optimizar la circulación de los recursos materiales, reconociendo que este no constituya de por sí un fin.

El equilibrio en la continua rotación de los medios de producción, exige a su vez la previsión, de la formación de diferentes tipos de reservas que permitan el aseguramiento

ininterrumpido a la economía nacional y se definan lógicamente las instancias en que tales reservas son creadas. En este sentido debe observarse el principio de prever al máximo la concentración de los recursos materiales en la esfera de la circulación, minimizando con ellos el nivel de los inventarios y coadyuvando rápida rotación. Tal principio debe aumentar las posibilidades de maniobras con los recursos materiales por parte de la sociedad, orientándolo hacia la solución de los principales problemas previsto en el período planificado, al mismo tiempo que mejore la eficiencia de manipulación, conservación y transportación de los recursos materiales.

La elaboración del plan de abastecimiento técnico material de la economía nacional es un proceso único en el que se conjuga la participación de las instancias centrales de la Dirección del Estado y el complejo de empresas y Unidades Presupuestadas.

Su organización acorde con las resoluciones del Primer Congreso del PCC sobre el sistema de dirección y planificación de la economía constituye un elemento importante para el perfeccionamiento del carácter centralizado de la planificación, del abastecimiento técnico material y a este llamado a coadyuvar la progresiva autonomía de gestión de las empresas. Ello implica que en el terreno metodológico, aunque particularizado en las instancias de dirección del estado, se expongan de manera general los distintos niveles de elaboración de los planes y se conforman los principios que concreten consecuentemente este proceso a partir de la empresa como célula del sistema de relaciones económicas en el socialismo, sólo así se puede comprender a la empresa como parte orgánica indisoluble de la planificación en la economía nacional, tal como se expresa en dicha resoluciones.

#### 1.4 Organización del abastecimiento técnico material

La planificación del abastecimiento técnico material es llevada a cabo en la siguiente instancia:

- v comité estatal de planificación,
- v comité estatal de abastecimiento técnico material,
- v ministerio y organismo centrales,
- v empresas y unidades presupuestadas.

En el comité estatal de planificación y el comité estatal de abastecimiento técnico material recae la dirección de la planificación del abastecimiento técnico material, consecuentemente con el principio del carácter centralizado de la planificación, la acción conjunta y estrechamente coordinada de estos organismos constituye premisa fundamental para la elaboración del plan de abastecimiento técnico material.

Al comité estatal de planificación le corresponde la dirección y la metodología de la planificación y la debida conjugación del sistema de balances a través de las cuales se establecen las tareas para la elaboración del plan de la economía nacional, dicha función es consecuente con el principio de responsabilidad única y el carácter armónico y proporcional del desarrollo de la economía.

Adicionalmente en el orden del abastecimiento técnico material le es conferida la misión de elaborar un conjunto de balance material y planes de distribución de fondo, en los que de manera agregada o no, se recojan las relaciones fundamentales de la economía nacional, es decir que expresen de manera más general las producciones principales, con arreglo a las cuales han de alinearse el resto de los indicadores del abastecimiento técnico material, para ello se sirve de la información estadística y la prevención que son elaboradas para períodos más largos, buscando la debida correlación entre todas las ramas de la economía nacional y el cumplimiento de las tasas de crecimiento proyectadas.

Consecuentemente tiene a su cargo la dirección metodológica de la normación del consumo de recursos materiales, revisando las normas del consumo material y de inventarios en aquellos productos cuyos balances y planes de distribución de fondos resultan elaborados a este nivel, fijando tareas para la disminución del consumo en distintas ramas.

Debe destacarse por su importancia en las elaboraciones del plan, la relación entre la planificación del abastecimiento técnico material y el comercio exterior, teniendo en cuenta que a través de este último es asegurada una buena parte del mismo. Resulta por tanto necesario, desde las etapas más tempranas de la elaboración del plan, el análisis y proyección de las demanda para la exportación y la importación fijando los límites

generales de ascendencia de las importaciones en medio de producción, que enmarque la planificación del abastecimiento técnico material.

Fundamentalmente caracteriza al sistema del comité estatal de abastecimiento técnico material su papel en la planificación y organización de los suministros a las empresas y unidades presupuestada.

Al cargo del mismo corre la elaboración y aprobación de los balances materiales y planes de distribución de fondos de un conjunto de producciones que interesan por lo general a más de una rama de la economía, estableciendo así mismo aquellos que deben ser elaborados por los ministerios y organismos centrales, que así se determine.

El sistema de abastecimiento técnico material lo compone un conjunto de dependencias territoriales y empresas de abastecimiento a los efectos de garantizar la planificación de los suministros a las empresas y unidades presupuestadas destacándose la planificación, a través de ellos, de un conjunto de productos para los cuales no se definen niveles centrales de elaboración de balances y planes de distribución. En este aspecto corresponde a las dependencias territoriales, realizar el reflejo de las fuentes de obtención y determinar la distribución de los fondos entre dichas empresas y unidades.

A través de este sistema deberá ordenarse la relación de los medios de producción, la determinación de la demanda especificada de destino técnico-productivo y la composición de la estructura material de las importaciones, en cuyo caso actúa como comprobador único de estos medios ante las organizaciones del comercio exterior.

Al mismo tiempo juega un papel activo en la proyección de la demanda de importación y posibilidades de exportación de los medios de destino técnico-productivo, respecto a las condiciones de suministro, embalajes, tamaño de lotes, priorizar las cargas y normalización de fuentes de destinos buscando racionalizar al máximo el esquema de transporte de medios de producción. Se destaca en este frente el análisis de la demanda y su estandarización proponiendo el máximo ahorro en las importaciones y la simplificación de su estructura.

A su vez, la organización de la realización de los medios de producción le concede a la dirección, metodología de la norma de los inventarios de recursos materiales y el papel de la administración de las reservas del plan que se crean en el período a fin de favorecer el cumplimiento de los planes de la economía y las decisiones del gobierno.

Una tarea de primer orden es la que se refiere a la organización de las relaciones de producción y abastecimiento entre las empresas y unidades presupuestadas con medio de distintos técnico-productivo; ello supone la determinación de las normativas y la realización de los trabajos para el establecimiento del vínculo entre suministradores y consumidores para la producción cuya distribución compete a su sistema.

En los ministerios y los organismos centrales recae la responsabilidad de organizar el abastecimiento técnico material de las ramas que dirige, sus empresas y unidades presupuestadas. Acorde con la categorización que se establezca de los distintos tipos de producción, los ministerios y organismos centrales se relacionan particularmente con el comité estatal de planificación, del cual reciben las tareas para la elaboración del plan y los niveles de producción fundamentales que demandan la economía nacional, y con el comité estatal de abastecimiento técnico material, con el cual se coordinan los niveles de producción de las nomenclaturas controladas por este comité.

Consecuentemente con lo anterior los ministerios y organismos centrales corresponden por la elaboración del plan de abastecimiento técnico material de las ramas que atienden y de sus empresas y unidades presupuestadas, asegurando su coordinación y conjugación con las demás categorías de planes. A su vez tiene a cargo la distribución de los fondos asignados entre su empresa y unidades presupuestada.

El cumplimiento de las tareas de dirección de la planificación de la abastecimiento técnico material les confiere las responsabilidades por la elaboración de las normas de consumo e inventarios, estableciendo el orden de análisis y aprobación de aquellas que les estén confiadas, controlar su comportamiento ramal y tomar las medidas para su perfeccionamiento y ajuste.

La responsabilidad de satisfacer la demanda de la economía nacional con las producciones que tienen encomendadas lleva implícito el control para la realización de

los fondos asignados, la oportuna concertación de los contratos y el cumplimiento de los compromisos contraídos por su empresa y unidades presupuestadas.

A las empresas y unidades presupuestadas, como eslabón primario de la planificación de las funciones propias de la elaboración del plan de abastecimiento técnico material, su fundamentación y las correspondiente a la gestión, es decir el establecimiento de relaciones para la realización de su producción y aseguramiento de su demanda .Tales funciones pueden sintetizarse en la siguiente:

- ✓ elaborar las normas de consumo, recuperación, reposición e inventario y controlar su comportamiento sistemáticamente, tomando medidas para su ajuste y perfeccionamiento y respondiendo de la utilización racional de los recursos asignados,
- ✓ analizar los indicadores directivos bajados por el ministerio y complementándolos, sentar las premisas para la elaboración del plan, respondiendo de la argumentación y veracidad de los cálculos que se elaboren,
- ✓ presentar al ministerios los cálculos elaborados para los productos que son balanceado centralmente y conjuntamente con este, analizar su argumentación y destino propuesto .Presentar a los órganos territoriales copias de dichos proyectos de planes y las necesidades de productos balanceados descentralizadamente,
- ✓ presentar sus necesidades de abastecimiento técnico material en los niveles aprobados, complementando las disposiciones y calendarios que se fijen a estos efectos,
- ✓ concertar el contrato para el suministro de las producciones acordadas en su carácter de productos y consumidores determinados, en coordinación con las partes interesadas, las especificaciones de los productos, y condiciones de entrega, embalaje, etc. Siempre que estas hayan sido significadas por los niveles superiores,
- ✓ cumplir y exigir el cumplimiento de las relaciones y obligaciones contractuales que se establezcan en los contratos firmados,
- ✓ declarar los recursos excedentes o inmovilizados y propender a su pronta realización, velando por su adecuada conservación, almacenamiento y control,
- ✓ investigar e introducir en los planes de producción nuevas nomenclaturas de productos, aumento de la calidad, proponiendo a la sustitución de importaciones y la estandarización del consumo nacional.

#### 1.4.1 El Balance de los recursos financieros

El balance de recurso financieros, (balance de ingreso y egreso del estado), aunque coincide en una parte considerable con los indicadores del balance de la renta nacional, tiene importancia propia al reflejar en un sistema de indicadores todos los recursos financieros previstos en el plan de la economía nacional. Este balance muestra la estructura de los recursos financieros por sectores sociales, las fuentes y formas de los medios monetarios disponibles y las principales direcciones en la utilización de los recursos financieros del Estado.

De esta forma similar, el balance de ingresos y egresos monetarios de la población caracteriza la formación de ingresos monetarios que percibe la población precedentes de las empresas y organizaciones estatales y cooperativas, de los fondos sociales del consumo, de las instituciones financiera crediticia y muestra las principales direcciones en la utilización de estos ingresos.

El balance de divisa tiene como objetivo la determinación de las fuentes de ingresos de divisas y su utilización, en correspondencia con los volúmenes planificados de importación y exportación de mercancías y servicios, los convenios de colaboración económica, científico-técnicos y culturales, pago de intereses y amortizaciones y los planes del desarrollo del turismo.

Por último el balance de recursos laborales muestra los recursos laborables que dispone la sociedad, su volumen y estructura .la reproducción de la fuerza de trabajo y su distribución por sectores de la economía y por provincias, la utilización de los recursos laborables y el tiempo de trabajo.

#### 1.5 Planificación del costo, la ganancia y la rentabilidad

El costo de la producción está constituido por el conjunto de gastos relacionados con la utilización de los medios básicos, las materias primas y materiales, el combustible , la energía y el trabajo en el proceso de producción, así como por otros gastos relacionados con el proceso de fabricación y realización de la producción expresados todos en términos monetarios.



El objetivo de la planificación del costo, es la determinación económicamente fundamentada de la magnitud de los gastos necesarios para la fabricación de la producción y de los gastos de la producción, que respondan al volumen, a la calidad, a la nomenclatura y al surtido previsto por el plan para el periodo en cuestión.

La planificación del costo es por tanto parte integrante de la planificación de la producción y constituye en sí un sistema de cálculo técnico-económico, que reflejan la magnitud de los gastos relacionados de la producción y realización de de la producción del periodo planificado.

El objetivo de la planificación de la ganancia y de la rentabilidad es garantizar su elevación hasta un nivel óptimo, que contemple la utilización más racional y eficaz de los recursos disponibles.

Durante la elaboración de los planes anuales el costo de la producción se determina por regla general mediante el cálculo de la variación de los gastos en función de los principales factores técnico-económicos anuales, conjuntamente con el cálculo ya precisado de la variación de los gastos en función de los principales factores técnico-económicos, se confecciona el presupuesto de gasto de producción y las hojas de costo planificado de todos los tipos de productos, trabajos y servicios producidos por la empresa. Los resultados de estos cálculos deben ser coincidentes y deben corresponderse (teniendo en cuenta la variación del volumen y el costo de los inventarios de la producción no realizada) con el costo de la producción mercantil realizada.

El presupuesto de gasto de producción y las hojas de costo planificado, se confeccionan sobre la base de normas y normativas previamente elaboradas para el plan de mejoramiento período planificado. Los cálculo del costo deben llevarse a cabo en completa correspondencia con los indicadores de otras secciones del plan de la empresa, como puede ser; volumen de la producción mercantil, volumen de la producción realizada, plan de la introducción y perfeccionamiento de la técnica y la tecnología, de la organización de la producción plan de la elevación de la productividad del trabajo y otros.

Para la planificación de los gastos que conforman el costo de producción se atenderá a las siguientes agrupaciones según:

- ✓ su lugar de origen (departamentos y centros de costos),
- ✓ tipos de producción (productos y servicios),
- ✓ su comportamiento (fijos y variables),
- ✓ su forma de inclusión en el costo (directos o indirectos),
- ✓ la naturaleza de gasto (partidas y elementos de gastos).

Las producciones se dividen en principales y auxiliares, siendo las primeras aquellas que comprenden la actividad fundamental de la empresa y las segundas aquellas que se realicen de forma adicional.

Para la correcta determinación del costo de cada tipo de producción, de la organización del cálculo económico y del control, los gastos se agrupan por departamentos y centros de costo.

Todos los gastos de producción son incluidos en el costo de los diferentes tipos de producciones, de trabajos y servicios (artículos, fabricación de lotes o de las producciones homogéneas).

Aquellas partidas que tienen un carácter de afectación general de la producción, serán agrupadas de forma especial, a los efectos de su distribución o prorrateo posterior.

Para el análisis correcto del comportamiento de los gastos, los mismos se clasifican en fijos y variables. Por fijos se entienden aquellos que permanecen constantes para una escala determinada o dentro de un volumen dado de producción y por variables aquellos que varían de forma proporcional al volumen de producción.

En dependencia de la forma de inclusión en los costos de diferentes tipos de producción, los gastos se subdividen en directos e indirectos. Por directos se entienden los gastos relacionados con la fabricación de los diferentes tipos de producción (materias primas, materiales básicos, salario básico de los obreros de la producción, etc.). Que pueden ser incluidos directamente en los costos de la misma. Por indirectos se entienden los gastos relacionados con la fabricación de varios tipos de producción (gasto de mantenimiento

de equipos, de exportación de los mismos generales, etc.), incluidos en el costo de uno de ellos por métodos especiales de aplicación o cargo al producto.

La agrupación de los gastos por elementos, esta llamada a poner de manifiesto la naturaleza económica de los mismos por su origen, mientras que la agrupación por partida expresa la naturaleza económica del gasto por su destino. Dicha agrupación diferencia de los gastos por partida por el hecho de se clasifican atendiendo a su naturaleza y a su contenido económico exclusivamente, independientemente en el lugar donde se efectúa.

La agrupación de los gastos presentan características particulares en cada uno de los sectores, lo cual influye en el proceso de planificación del costo de la producción, particularmente en la confección de los presupuestos de gasto y el cálculo de reducción del costo por factores técnico- económicos. En la presente sección se han desarrollado estos dos aspectos en la parte correspondiente a la planificación del costo de la producción industrial el cual constituye referencias obligadas para el resto de los sectores.

#### 1.5.1 Indicadores básicos del plan.

Los indicadores básicos contenidos en el plan son los siguientes:

- v costo de la producción bruta,
- v costo total de la producción mercantil,
- v costo de la producción realizada,
- v ganancia de la producción mercantil,
- v ganancia de la actividad (industrial, de transporte, etc.),
- v ganancia del cálculo,
- v rentabilidad.

El costo de la producción bruta coincide con el total de gasto de producción, excepto el costo de la producción industrial y agropecuaria donde los gastos complementarios no están contenidos en este indicador.

El costo de la producción mercantil es el indicador utilizado para calcular la ganancia en producción mercantil, elemento básico en el cálculo de la rentabilidad, en la industria se utiliza para este fin el indicador de costo fabril de la producción mercantil.

El costo de la producción realizada constituye el indicador básico para calcular la ganancia de la actividad (industrial, transporte, etc.)

El método de cálculo de los indicadores básicos de costo se desarrolla en los sub.-capítulos correspondientes a cada sector. A continuación se expone el método de cálculo de los indicadores.

#### 1.6 Ganancia en producción mercantil

Se determina restando a la producción mercantil, valorada a precio de empresa, el costo de la producción mercantil. En la industria se utiliza para este cálculo el indicador de costo fabril de la producción mercantil.

##### Ganancia de la actividad industrial, de transporte etc.

Se determina restando a la producción realizada el costo de la producción realizada y sumando o restando el saldo de los ingresos y gastos” realizando con las condiciones normales de la actividad económica y que tienen un carácter permanente (pérdidas, ingresos por multas e indemnizaciones multas e indemnizaciones pagadas, etc.)

A los efectos de determinar la magnitud de la ganancia planificada por la realización de; la producción mercantil se debe tomar en consideración la posible variación de los precios de empresa con relación a los precios adoptados en la determinación del volumen de la producción realizada. Estas variaciones pueden estar dadas por:

- v Los casos en que la producción se realice a precios diferentes a los precios de la empresa (precio minorista),
- v Los casos en que la producción se realice a precios zonales o estacionales diferentes adoptados en el cálculo del volumen de la producción realizada.

De esta forma e indicador de producción realizada, adoptada para el cálculo de la ganancia planificada, quedara valorado a precio de empresa.

El estimado de otros ingresos y gastos que se planifica obtener, se determina tomando como base de cálculo el por ciento promedio real de los años anteriores al planificado. Este por ciento se obtiene de dividir cada año los ingresos (gastos) entre la ganancia de la actividad.

Ganancia de cálculo.

La ganancia del cálculo planificado es el indicador en base al cual se calcula la magnitud del fondo descentralizado de empresa según el por ciento fijo establecido para la formación de dicho fondo.

Rentabilidad.

Por rentabilidad se entiende la relación de la ganancia en producción mercantil” referida a los fondos básicos productivos y los fondos de rotación normados. La rentabilidad (R) se calcula por la siguiente formula:

$$Kr = \frac{G}{a+b}; R = Kr \cdot (100) \quad \text{Donde } G = 15.449 \quad \text{Donde } a = 100 \quad \text{Donde } b = 185.28 \quad \text{Donde } c = 371.25 \quad \text{Donde } \mu = ( )$$

Donde:

G = ganancia de la producción mercantil

a = valor medio anual de los medios básico productivos

b = valor medio anual de los medios de rotación normados

Kr = coeficiente de rentabilidad referida a los fondos básicos productivos y los fondos de rotación normados.

En el sector agropecuario se sustituye el dominador del quebrado (a+b) por el costo de la producción mercantil (c).

Entre los fondos básicos productivos contemplado en el cálculo de la rentabilidad se relacionan todos aquellos de destino industrial, así como, los correspondientes a las unidades que prestan servicios a la producción principal según su valor inicial.

En el cálculo de los fondos básicos productivos del año planificado se contemplan los nuevos que entran en explotación en cada año respectivamente, así como los que desactivan.

Los fondos de rotación se incluyen en el cálculo de la rentabilidad planificada según el valor de la normativa que garantiza la creación de reservas de producción mínimas en las empresas.

En la composición de los fondos de rotación normados contemplados en el cálculo de la rentabilidad, se incluyen la existencia de:

- ✓ materias primas ,
- ✓ materiales básicos y auxiliares,
- ✓ piezas de repuestos, envases y embalajes retornarles,
- ✓ combustibles,
- ✓ productos en proceso,
- ✓ productos terminados.

El objetivo fundamental de la normas y de los medios de rotación, es la elaboración de normas tales que garanticen el desarrollo ininterrumpido del proceso productivo de la empresa, de la forma más racional y económica posible. Por lo anterior se requiere que la normación de los medios de rotación abarquen los tipos principales de materias primas y materiales básicos y al mismo tiempo, una parte sustancial del total de los medios de rotación, incluido en la categoría de normados.

#### 1.6.1 Clasificación de los gastos

La clasificación de los tipos de gastos por partidas utilizadas en la planificación del costo es la siguiente:

- v materias primas y materiales,
- v combustibles y energía con fines tecnológicos,
- v gasto de transporte y acopio,
- v salario básico de los obreros de la producción,
- v salarios complementados de los obreros de la producción,
- v aporte para la seguridad social,
- v gasto de preparación y asimilación de la producción,
- v gasto de trabajo científico- investigativo y experimentales,
- v gasto de taller,
- v gasto de dirección de la empresa,
- v otros gastos de producción,
- v gastos complementarios.

En la partida materias primas y materiales se incluyen los gastos que constituya la base de la producción fabricada, o que son componentes necesarios para la fabricación. También se incluyen los materiales auxiliares, por no reflejarse por su importancia en una partida aparte.

En la partida combustible y energía con fines tecnológicos incluyen los gastos en todos los tipos de combustibles y energía consumida directamente en el proceso de fabricación de la producción, tanto los comprados como los elaborados por la misma empresa.

En la partida gasto de transporte y acopio .se incluyen los gastos de transportación y demás gastos adicionales, necesarios para la ubicación de los artículos en los almacenes de la empresa. Ejemplo; carga y descarga.

En la partida salario básico de los obreros de la producción se incluye el salario básico de los obreros y del personal técnico directamente relacionado con la fabricación de la producción. Este cálculo se realiza de acuerdo con los sistemas salariales vigentes en el momento de elaborar el plan.

En la partida salario complementario de los obreros de la producción. Se incluyen los pagos previsto por la legislación laboral o por contratos colectivos por el tiempo no trabajado en la producción.

En la partida aporte para la seguridad social se incluye el impuesto por este concepto aplicado según las normas establecidas a partir del monto de salario básico y complementario de los obreros de la producción.

En la partida gasto en trabajo científico-investigativo y experimentales se incluyen los gastos en experimentos, investigativo y racionalización.

En la partida gastos de taller se incluyen los gastos en:

- ✓ el mantenimiento y explotación de los equipos, amortización y reparación corriente de los equipos productivos, de transporte y cargas internas, así como la amortización, desgastes y gastos en la reparación de instrumentos y adaptaciones,
- ✓ salarios del aparato de administración del taller,
- ✓ amortización y los gastos para el mantenimiento y la reparación corriente de los edificios, instalaciones y demás medios de utilización general del taller,
- ✓ medidas de protección del trabajo y otros gastos de los talleres relacionados con la dirección y el servicio a la producción.

En la partida gasto de dirección de la empresa se incluyen los gastos en:

- ✓ salario del aparato de dirección de la empresa,
- ✓ amortización y los gastos para el mantenimiento y la reparación corriente de los edificios, instalaciones y demás medios de utilización general de la empresa,
- ✓ viajes en comisión de servicio,
- ✓ mantenimiento del transporte asignado al personal de dirección de la empresa,
- ✓ correos telégrafos y teléfono de producción ligera,
- ✓ preparación de cuadros,
- ✓ protección de las empresas,
- ✓ otros gastos de carácter general.

En otros gastos de producción se planifican:

- ✓ los gastos de servicio y reparación de garantía en la producción,
- ✓ otros no comprendidos en ninguna de las partidas de gastos señaladas.



En gastos complementarios se incluyen los gastos para la realización de la producción como: embalaje y envase, transportación y otros gastos que, según condiciones, no sean por cuenta del comprador. Los gastos de producción atendiendo a su naturaleza se pueden clasificar en cuatro grandes grupos:

- ✓ gastos de objeto de trabajo, los cuales incluyen las materias primas y materiales fundamentales, (previsto descuentos de los valores de los residuos recuperables), materiales auxiliares, combustible, y energía,
- ✓ gastos de medios de trabajo que incluyen: la amortización de los fondos básicos,
- ✓ gastos de trabajos que incluyen: salario y el aporte social,
- ✓ otros gastos monetarios, donde se agrupan el resto de los gastos no definidos en los anteriores grupos (correos, telégrafos, teléfonos, gastos de viajes dietas para la alimentación, fletes almacenajes, etc.).

### 1.7 El plan de negocio

El plan de negocios 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 sólo tenga que reportar 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.

Las principales tareas a ejecutar son:

- ✓ examen de los indicadores específicos de eficiencia de la actividad, incluyendo la calidad de la producción o servicios. Precisión de las acciones a seguir para su mejoría, considerando los resultados, según corresponda, en las restantes secciones del plan,
- ✓ necesidad y posibilidad de incrementar la calidad de la producción o servicios y de las materias primas, materiales y demás insumos empleados en ella. Medidas técnico – organizativas requeridas para ello,
- ✓ necesidad de sustitución de productos y servicios e introducción de nuevas producciones con mayor valor agregado o servicios de alta calificación y diversificación,

- v análisis de la demanda existente (Estado, población, defensa, sus clientes, la exportación y la sustitución de importaciones, la producción intermedia e inversiones con medios propios) y los trabajos de mercadotecnia (previsiones de ventas). Posibilidad real técnica y organizativa para satisfacerlas con calidad, a tiempo y a precio competitivo. Comparación con las capacidades de producción o servicios de que se dispondrán,
- v confección del plan de producción o servicios en unidades físicas, y proyección del nivel de ventas,
- v precisar (o suscribir, según sea el caso) los contratos económicos con los clientes para garantizar la realización de la producción.

#### Conclusiones del Capítulo 1

En este capítulo se realizan consideraciones generales de la planificación basado en sus principales conceptos, realizando una amplia consulta bibliográfica que facilita la profundización del tema objeto de estudio.

## CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO MINORISTA MIXTA DE JATIBONICO.

En el presente capítulo se hace una caracterización de la entidad, exponiendo su objeto social, áreas de resultados claves, así como sus principales logros y resultados. En este apartado también se realiza el diagnóstico referido a la planificación y la valoración de los resultados.

### 2. 1 Caracterización y aspectos fundamentales de la entidad.

Este trabajo como anteriormente se ha expuesto se desarrolla en La Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Jatibonico, la misma se encuentra ubicada en calle: Cisneros N. 134, entre Juan Blas Hernández y Paseo Martí en nuestro municipio.

Mediante el Acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de 25 de noviembre de 1994, adoptado de conformidad con las Disposiciones Finales Sexta y Séptima del Decreto ley No. 174 “De la Reorganización de la Administración Central del Estado” de 21 de abril de 1994 se acordó modificar el objeto empresarial de dicha empresa la cual está subordinada al consejo de la administración municipal del poder popular de Jatibonico, por el siguiente:

- § Comercializar de forma minorista, productos alimenticios, productos industriales y agrícolas en moneda nacional.
- § Brindar servicios gastronómicos en la red de comercio y gastronomía en moneda nacional a la población y en divisas a trabajadores de organismos e instituciones de acuerdo a las autorizaciones del ministerio de Economía y Planificación, por cheque.
- § Operar centros de elaboración de productos alimenticios con destino a la red de comercio y gastronomía.
- § Brindar servicios de alojamiento turístico (restaurantes, cafeterías, centros nocturnos, hoteles, a la población y organismos) en moneda nacional.
- § Alquiler de locales, círculos sociales, áreas de recreación culturales y otros medios en moneda nacional.
- § Servicio música grabada en moneda nacional.

- § Comercializar de forma minorista, a través de las tiendas comisionistas, bienes de consumo e intermedios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, en moneda nacional.
- § Comercializar de forma minorista, otros productos según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en moneda nacional.
- § Ofertar servicios de buffet y protocolo en moneda nacional.
- § Brindar servicios de transportación y comedor obrero a los trabajadores en moneda nacional.

#### Misión.

La Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Jatibonico, empresa estatal cubana del sector del comercio y la gastronomía tiene la misión de prestar servicios en moneda nacional a la población, la distribución equitativa de la canasta básica, prestar servicios recreativos, el saneamiento interno de las finanzas a través del aporte al presupuesto del estado y la atención a los programas de la revolución.

#### Visión.

Es una empresa con visión de futuro, pensamiento único, dinámico, flexible, con sentido innovador, la misma logró alcanzar un incremento en las ventas con relación al 2010 en un 5%, se incrementaron los servicios prestados con la calidad y control requeridos , se ha distribuido la canasta en cada una de las bodegas. Existen opciones recreativas en todas las comunidades y la cabecera municipal acorde a las necesidades, además ha existido atención priorizada a los programas de la revolución obteniéndose los resultados esperados.

#### 2.2. Estructura organizativa de la empresa

La estructura organizativa de la empresa (Anexo No. 1) está conformada por la dirección del mismo, que la conforman: un director al que se le subordinan cinco subdirecciones: uno de recursos humanos, uno de contabilidad, uno de gastronomía, uno de comercio y uno de fiscalización y control.

La empresa cuenta con:

Ciento treinta y cinco unidades de ellas:

- § 59 bodegas
- § Cinco tiendas de productos industriales
- § 30 círculos sociales
- § Cuatro oficodas
- § 13 casillas
- § 21 unidad gastronómica
- § Un centro porcionador
- § Una tienda de materiales de construcción
- § Un mercado paralelo

Cada unidad tiene su administrador que consolida la información de las mismas.  
Caracterización de los recursos humanos.

La Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Jatibonico, cuenta con una plantilla aprobada de 638 trabajadores, encontrándose cubierta al cierre de diciembre en un 96.1%, es decir, tienen físico 613 trabajadores, de ellos 399 son mujeres y 214 hombres, 41 tienen contrato determinado, 561 contrato indeterminado y 11 que están a prueba.

La categoría ocupacional está distribuida de la siguiente forma: Dirigentes 114, Técnicos 94, Obreros 138, de Servicio 259 y administrativos 8.

Caracterización del área contable.

La estructura del departamento contable está formado por 1 jefe de departamento, 3 especialistas, 6 inventaristas, 19 técnicos en gestión económica, un cajero pagador.

El trabajo en el departamento se basa en consolidar la información contable de cada unidad, así como sus cuentas por pagar, hacer el pago a los proveedores, se contabilizan los gastos a cada unidad por los servicios recibidos y se orienta y supervisa el trabajo de todas las unidades.

Se cuenta con diversos proveedores, con la colaboración de todos ellos es que las unidades pueden prestarle los diversos servicios que ella ofrece a la población.

La evaluación del entorno de control interno de la institución, además de ser determinante para el logro de sus objetivos, proporciona razonable seguridad en cuanto a confiabilidad de todos los balances informativos y en cuanto al cumplimiento de las leyes y regulaciones, promoviendo además eficiencia y reduciendo el riesgo de pérdida de sus activos.

### 2.3 Delimitación de las fortalezas y debilidades.

En la empresa se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades en el ambiente de la organización, además se llevan a cabo acciones para obtener ventajas de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

#### Debilidades:

- Excesiva operatividad.
- Aseguramiento inestable.
- Autonomía de la gestión de compra limitada.
- Insuficientes estudios de mercado.
- Existencia de productos de baja calidad.
- Deterioro de inmuebles y mobiliario.
- Insuficiente atención al hombre.

#### Fortalezas:

- Solidez financiera.
- Profesionalidad.
- Infraestructura.
- Buena imagen.
- Representación exclusiva de algunas actividades y servicios.

### Amenazas:

- Limitaciones en el financiamiento de las inversiones.
- Incremento de la competencia.
- Centralización de la política de precios y regulaciones comerciales.
- Agudización del bloqueo económico.
- Indisciplina social y de organismos estatales.
- Inestabilidad en los suministros de productores nacionales.
- Doble moneda de la población.
- Incrementos de los desastres naturales.
- Limitación de las acciones publicitarias.
- Exceso de control de los organismos rectores del país.

### Oportunidades:

- Demanda en el mercado.
- Reorientación del objeto social de las empresas.
- Incremento de intercambios comerciales con otros países.
- Incremento del poder adquisitivo del mercado nacional.
- Apoyo de las autoridades.
- Incremento del poder adquisitivo de la población.

### 2.4 Áreas de Resultados Claves.

- § Recursos humanos
- § Economía
- § Gastronomía
- § Defensa y protección
- § Revolución energética
- § Supervisión y control.

Objetivos estratégicos para el 2012 por áreas de resultados claves.

#### ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES: RECURSOS HUMANOS

§ Implementar y controlar la ejecución de la estrategia de formación y desarrollo del capital humano para llevar la competencia laboral y conducta de los trabajadores.

§ Lograr el incremento de la productividad del trabajo con relación al 2011 como principal indicador del crecimiento económico mediante la motivación y la organización.

#### ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES: ECONOMÍA Y CONTABILIDAD.

§ Lograr el cumplimiento de los planes de circulación mercantil.

§ Elevar la calidad de la contabilidad y el control interno. Logrando que los estados financieros constituyan una herramienta para la toma de decisiones en función de alcanzar mayor eficiencia económica.

§ Aplicar la política de precio. Controlando su ejecución y perfeccionando los mecanismos de formación, así como garantizar la correcta aplicación de los márgenes comerciales en las empresas del sistema.

#### ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES: GASTRONOMÍA

§ Cumplir el plan de circulación mercantil minorista y trabajar sistemáticamente en el reordenamiento de la red gastronómica, logrando incrementar la calidad en la prestación de los servicios.

§ Consolidar los servicios concebidos para los programas priorizados en las unidades.

§ Concluir las inversiones previstas para el desarrollo a los programas.

#### ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES: COMERCIO

§ Incrementar la eficiencia, gestión en las ventas y calidad en los servicios en la red comercial minorista, a fin de garantizar el cumplimiento del plan de venta y la entrega en tiempo de los productos industriales normados con destino a programas especiales.



§ Realizar la gestión comercial a los productos alimenticios para lograr mayores ventas.

#### ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES: DEFENSA Y PROTECCIÓN

§ Intensificar la efectividad de las medidas encomendadas al enfrentamiento y la prevención en aras de minimizar los hechos detectados por indisciplinas, ilegalidades, delito y la corrupción administrativa en las entidades del sistema, así como los hechos extraordinarios que ocurren en la OPTEI.

§ Aplicar la nueva directiva del ministro de la FAR para la planificación de la disposición para la defensa.

#### ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES: REVOLUCIÓN ENERGÉTICA

§ Incidir en el aprovechamiento y uso adecuado de los portadores energéticos analizando los índices de consumo de las entidades manteniendo las cifras aprobadas.

§ Garantizar la desconexión del 100% de los equipos de computación y aires acondicionados.

#### ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES: SUPERVICIÓN Y CONTROL

§ Perfeccionar la técnica del trabajo de control para garantizar un eficiente control de los recursos materiales y financieros.

#### 2.5 Situación actual y diagnóstico.

A partir de los resultados obtenidos en la revisión de documentos se decide, para enriquecer el diagnóstico, aplicar una encuesta (Anexo 2) a 53 trabajadores de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Jatibonico, distribuidos entre operarios, técnicos, administrativos y dirigentes, lo que representa el 35% del total, arrojando resultados que se exponen a continuación.

En el departamento económico han recibido capacitación hasta el periodo que se analiza han recibido capacitación solamente cinco trabajadores, en un curso para implementar La Resolución 60 y dos trabajadores que optan por la licenciatura en contabilidad,

representando esta cantidad el 11% de la muestra, lo que denota la falta de capacitación en temas económicos de la mayor cantidad de trabajadores.

La forma en que se elabora la propuesta de los planes lo conoce solamente cuatro trabajadores, lo que representa el 7% de la muestra seleccionada.

Los trabajadores conocen casi en su totalidad que en ese centro se discute la propuesta elaborada de los planes (50), para un 94%.

Las consecuencias económicas que traen consigo el incumplimiento de los planes no son conocidas por 18 trabajadores, 4 dijeron que la conocen a menor escala y 31 dijeron que sí, significando que el mayor por ciento de ellos saben algunas de las siguientes consecuencias: afecta el resultado económico del centro y la disminución de ofertas de productos a la población.

De los encuestados 12 dijeron que tienen conocimiento de que se analiza la información económica y contable, pero alegan que no saben si es con la sistematicidad referida, para un 23% de la muestra, 20 trabajadores que representa el 38%, no conocen nada sobre esto y 21 para un 39%, ni siquiera saben de lo que se les está hablando.

Los trabajadores consideran que las condiciones de trabajo son regulares, esto lo dicen 42 que representa el 79% de ellos y 11 las consideran malas, para un 21% del total.

Según la encuesta realizada 48 trabajadores consideran que existen dificultades con el abastecimiento de las materias primas para el cumplimiento del plan de producción representando el 91% de la muestra, solo 5 de ellos que representa el 9% dijeron que no, demostrando que si existen problemas en cuanto al abastecimiento de las materias primas para el cumplimiento de los planes.

De los encuestados 50 de ellos dijeron que nunca se realizan mantenimientos periódicos a los equipos, representando el 94% de los trabajadores, solo 3 dijeron que a veces para un 6% de ellos, demostrando que la entidad no cuenta con un plan de mantenimiento preventivo.

Para profundizar el diagnóstico se aplica además una entrevista a 9 trabajadores distribuidos entre 5 dirigentes y 4 técnicos, arrojando los siguientes resultados.

Los 9 trabajadores tienen conocimientos de que se le da seguimiento al cumplimiento de los planes, pero no con la sistematicidad y profundidad requerida.

Los entrevistados alegan que se realiza el análisis periódico de la información económica y contable para evitar el cumplimiento de los planes, pero plantean que dicho análisis se debe realizar desde las unidades.

Los trabajadores plantean que se toman medidas para evitar el incumplimiento de los planes, pero estas no son las más efectivas.

La implicación económica que ellos infieren se relaciona fundamentalmente con el deterioro de los principales indicadores como por ejemplo las ventas, que trae consigo pérdidas que afectan la economía de la empresa.

El 100% de los entrevistados coinciden en que el centro no posee las condiciones necesarias para prevenir las roturas de los equipos de producción, ya que no cuentan con piezas de repuesto para la reparación de los mismos, por falta de recursos materiales y financieros.

## 2.6 Estructura de los planes.

La entidad para poder dar cumplimiento a los planes cuenta con 135 Unidades, entre las que se encuentran restaurantes, cafeterías y unidades de comercio minorista, las ventas netas de la empresa están planificadas en 68 730.8 mp.

Las materias primas fundamentales se reciben de los diferentes proveedores, como por ejemplo el Cárnico, el MINCIN, CUPET, La Universal, Industria Alimentaria, Materiales de la Construcción, Lácteo y Pescapir, los precios de los productos varían en dependencia de lo que esté fijado a nivel nacional por los listados oficiales.

## 2.7 Consideraciones a tener en cuenta para el análisis de los planes

El cálculo de la productividad del trabajo, a los fines de su planificación por las entidades, se define como el valor agregado generado por un trabajador.

$$\text{Productividad del trabajo} = \left( \frac{\text{Valor agregado}}{\text{Promedio de Trabajadores}} \right) : 12$$

Se informará el fondo de salario correspondiente a los trabajadores asociados a los niveles de actividad previstas, sin incluir lo concerniente a los trabajadores declarados disponibles mediante resolución, cuyo pago no constituye salario. Teniendo en cuenta

que en la etapa de elaboración del plan, no es posible prever el sobre cumplimiento del plan de producción, ventas e ingresos, así como el ahorro de materiales, energía, etc., no se incluirá en la propuesta de plan el importe del estímulo material en moneda nacional, por concepto de sobre cumplimiento del plan de producción o ahorro, los que solo se consideraba en la ejecución real.

En la fundamentación de la propuesta, se analizarán los indicadores de eficiencia, tales como la productividad del trabajo, el ingreso monetario por peso de valor agregado, gasto de salario por peso de nivel de actividad, el salario medio mensual por trabajador, ingreso monetario medio mensual por trabajador, así como la correlación salario medio e ingreso medio \ productividad del trabajo.

Consumo material: comprende el gasto materias prima y de materiales auxiliares, así como la energía y los combustibles.

Servicios recibidos: se consideran todos aquellos que se reciben por terceros, y son determinantes para la producción, o actividad que se desarrolla. Se corresponde con los servicios comprados, equivalen a las sumatoria en todas las sub-cuentas otros gastos monetarios de todos los servicios pagados a otras entidades.

Valor agregado: Es el resultado de deducir a la producción bruta el margen comercial a los ingresos del período que se analice o planifique, según la actividad de que se trate, el consumo material y los servicios recibidos.

Margen comercial = ventas de mercancía (venta de ropa, mercado) - costo de mercancía.

Valor agregado = margen comercial-(consumo material +servicio recibido).

Consumo material: se considera de igual forma que en los sectores industria y construcción.

En el caso de aquellas entidades que se desarrollan más de una actividad (producción, ventas y servicios), el valor agregado se determina como la suma del valor asociado a

cada uno de estas, deduciéndoles el consumo material y los servicios recibidos. (Otros gastos).

Promedio de trabajador: se consigna el número de trabajadores que, como promedio, utiliza el centro para realizar las tareas correspondientes al plan de producción durante el periodo que se informa. Su cálculo se realizara en correspondencia con lo que a tal efecto, se determine a través del SIE-N2001.

Fondo de salario: comprenderá el ingreso en dinero que reciben con los trabajadores (incluidos o no en el registro) en correspondencia con la cantidad y calidad del trabajo aportado por los mismos, incluyendo el descanso retribuido acumulado.

Otros ingresos monetarios: se reflejan en este rubro los ingresos que reciben los trabajadores adicionales a su salarios , en moneda nacional, tales como la participación en las utilidades, el por ciento sobre los ingresos provenientes de las ventas en el comercio y la gastronomía, así como otros ingresos no comprendidos en los anteriores, que no constituyen salario.

Salario medio mensual: se divide el fondo de salario entre el promedio de trabajadores, y este resultado a su vez se divide entre la cantidad de meses del periodo. En el caso en que dicho fondo este expresado en miles de pesos se multiplica por 1000.

Gasto de salario por peso del nivel de actividad: resultado de dividir el fondo de salario y el nivel de actividad.

Ingreso monetario por peso del valor agregado: se calcula dividiendo la magnitud del indicador ingreso monetario entre el valor agregado.

2.8 Incidencia de los lineamientos de la Política Económica del Partido en la empresa.

La Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Jatibonico se encuentra en constante transformación a partir de los lineamientos aprobados en el VI Congreso del PCC, ejemplo es la venta liberada de materiales de la construcción, cuestión esta, de

gran importancia para la población y además con la modalidad de subsidiar aquellas personas con más déficit monetario y que están necesitadas de reparar sus viviendas.

Otro programa importante para el territorio que es netamente agrícola, es la venta liberada de insumos agrícolas que aunque la población se siente insatisfecha por los altos precios, están representados todos los productos e incluso extendidos hasta las cabeceras de los Consejos Populares.

La venta de productos liberados ha sido una alternativa para los cubanos pues en esos mercados se pueden adquirir una serie de artículos necesarios para la alimentación de la población, lográndose llevar como anteriormente se mencionaba hasta las cabeceras de los Consejos Populares, como es el caso del Arroz, Chicharos, Sal, Dulces en Conserva, Sazones de diferentes tipos, Confituras, además de Bebidas y Refrescos.

Un programa de gran aceptación por la población es la venta de aseo liberado, productos que mantienen su presencia en el mercado a precios módicos, llevándolos de igual forma a las cabeceras de los Consejos Populares.

Independientemente de contar con estos nuevos programas se continúa en constante transformaciones, haciendo énfasis en la calidad de la contratación con los proveedores, así como accionar permanentemente para que se preste un servicio de calidad, con productos de calidad, responsabilidad neta del colectivo de trabajadores y dirigentes.

## 2.9 Valoración del comportamiento de los indicadores del plan.

En el presente epígrafe se realiza un análisis profundo de los planes, demostrando por indicadores, los principales logros y dificultades presentados hasta diciembre del año 2012 y haciendo una comparación con respecto al año anterior.

Tomando como base los planes de dichos períodos, en el cual se incluyen de forma general todos los indicadores desde las ventas hasta la utilidad o pérdida donde alguno de dichos indicadores son: Circulación Mercantil, ventas netas, valor agregado, total de trabajadores, Productividad del trabajo, salario medio mensual, fondo de salario, Gasto Material entre otros.

Además se procede a realizar un análisis de los indicadores fundamentales a nivel de unidades de producción.

## 2.10 Variación de los indicadores fundamentales

En este acápite se expone el cumplimiento del plan de la Circulación Mercantil para el año 2012, detallado por actividades, como son la Gastronomía, Servicios Técnicos y Personales, Mercado Tradicional, Comercio Minorista, Mercado Paralelo, entre otras;

Tabla No 1: Cumplimiento del plan de la Circulación Mercantil

| ENTIDAD : Empresa de Comercio<br>Minorista Mixta de Jatibonico<br>Desglose de las Ventas | Mes: Diciembre 2012 |           |          |       |
|--|---------------------|-----------|----------|-------|
|  | Plan Año            | Real Acum | Real A.A | R/PA  |
| <b>INDICADORES</b>   |                     |           |          |       |
| TOTAL VENTAS CIRC. MERCANTIL   | 89 326.5            | 89 349.4  | 78 305.5 | 100.0 |
| TOTAL DEP.DE VENTAS CIRC. MERC.<br>MINORISTA   | 83 489.8            | 87 872.5  | 82 304.9 | 105.2 |
| COMERCIO MINORISTA TOTAL   | 56 186.2            | 48 686.7  | 35 938.4 | 86.6  |
| VENTA PROD. ALIMENTICIOS   | 23 030.3            | 18 525.8  | 14 386.8 | 80.4  |
| VENTA DE OTROS BIENES CON.   | 5 394.0             | 7 524.7   | 4 130.6  | 139.5 |
| VENTA PROD. NO ALIMENT. IND.   | 27 761.9            | 22 636.2  | 16 420.9 | 81.5  |
| GASTRONOMÍA TOTAL  | 33 140.3            | 40 662.7  | 42 367.2 | 122.7 |
| MERCADO TRADICIONAL  | 19 018.4            | 17 985.0  | 27 620.4 | 94.5  |
| COMERCIO MIN TRADICIONAL   | 8 660.8             | 7 554.4   | 9 202.8  | 87.2  |
| Venta de Productos alim. CFN.  | 8 506.0             | 7 373.1   | 9 105.5  | 86.7  |
| Venta de Prod. No Alim Normad.   | 154.8               | 181.3     | 97.3     | 117.1 |
| Canastilla   | 44.0                | 48.7      | 30.9     | 110.7 |
| Uniforme   | 75.8                | 33.7      | 58.1     | 44.4  |
| Calzado  |                     | 6.4       |          |       |
| Otros  | 35.0                | 92.5      | 8.3      | 264.3 |
| GASTRONOMÍA TRADICIONAL  | 10 377.6            | 10 432.4  | 18 429.4 | 100.5 |
| Comestibles  | 4970.1              | 5114.2    | 11557.4  | 102.9 |
| Bebidas Alcohólicas  | 3614.5              | 3969.0    | 4189.5   | 109.8 |
| Cervezas   | 1474.2              | 1242.5    | 1670.1   | 84.2  |
| Bebidas no Alcohólicas   | 298.8               | 104.9     | 1000.6   | 35.1  |
| Servicios de aloj. y Recreación  | 20.0                | 1.8       | 11.8     | 9.0   |
| MERCADO PARALELO   | 70 288.1            | 71 362.6  | 50 673.4 | 101.5 |
| COMERCIO MIN. PARALELO   | 47525.4             | 41 132.3  | 26 735.6 | 86.5  |
| VENTA DE PROD. ALIM. MERCADITO   | 14 524.3            | 11 152.7  | 6 281.4  | 76.8  |
| Venta de prod. Alim. Merc. Financ.   | 9 190.7             | 5 095.9   | 2860.0   | 55.4  |
| Ventas de Prod. Lib. CFN   | 4 304.1             | 4 717.2   | 2 161.0  | 109.6 |
| Ventas de Prod. Físic. Trab. Cta   | 1 029 .5            | 1 339.6   | 1 260.4  | 130.1 |

|                                     |          |          |          |       |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|-------|
| Pro.                                |          |          |          |       |
| VENTAS PROD. NO ALIM. IND. PARALELO | 27 607.1 | 22 454.9 | 16 323.6 | 81.3  |
| Ropa reciclada                      | 1 575.6  | 782.9    | 578.4    | 49.7  |
| Confecciones                        | 854.2    | 529.2    | 688.7    | 61.9  |
| Calzado y talabartería              | 589.8    | 602.3    | 236.9    | 102.1 |
| Insumos agrícola                    | 1 209.0  | 574.7    | 514.9    | 47.5  |
| Materiales de construcción          | 9 587.0  | 10 084.8 | 3 929.7  | 105.1 |
| Muebles y colchones                 | 1 598.2  | 506.9    | 34.0     | 31.7  |
| Prod. Higiene y limpieza            | 5 907.0  | 6 653.0  | 6 261.6  | 112.6 |
| Otros                               | 6 286.3  | 2 721.1  | 4 079.4  | 43.2  |
| VENTAS OTROS BIEN. CONS. CIG. FÓSF. | 5 394.0  | 7 524.7  | 4 130.6  | 139.5 |
| GASTRONOMÍA PARALELA                | 22762.7  | 30230.3  | 23937.8  | 132.8 |
| Comestible                          | 4653.7   | 8929.2   | 2440.7   | 191.8 |
| Bebidas no Alcohólicas              | 2205.2   | 3250.3   | 2546.0   | 147.3 |
| Cervezas                            | 7390.3   | 7760.9   | 8342.8   | 105.1 |
| Bebidas Alcohólicas                 | 2634.9   | 7029.9   | 2555.1   | 266.8 |
| Cigarros y fósforos                 | 5878.6   | 3260.0   | 8053.2   | 55.4  |

Como se puede observar se cumple el plan de venta en 89 349.4 m.p para un 100.0 % de cumplimiento en el año.

Por actividades se tiene que el comercio total solo alcanza el 86.6 %, dejándose de vender 7 499.5 este incumplimiento está ubicado fundamentalmente en los siguientes indicadores; venta de productos alimenticios, en el caso del mercado paralelo presenta la principal dificultad en la venta, ya que se dejaron de vender 3 371.6 m.p, motivado por los altos precios que tienen los productos, tal es el caso del Arroz ( \$5.00 la libra), Concentrado de Tomate( \$ 135.00 la lata), Dulce en conserva( \$ 184.00 la lata), entre otros; también existen productos que por su calidad tienen lento movimiento, ejemplo de ello; Barra de Dulce Guayaba( \$ 25.00 ), Comino Findy ( \$3.50 ), Mermelada ( \$ 20.00 ), Vino Soroa( \$ 50.00), Te de Orégano( \$3.50), entre otros.

En los indicadores de los productos no alimenticios (industriales), se incumple a un 18.5 % que representa 5125.7 m.p, debido a la existencia de productos en inventarios ociosos y lento movimiento por sus precios tan elevados, en el caso de los normados se incumplen en un 55.6% que representa 42.1 m.p por la insuficiente venta de uniforme escolar que se planificaron mucho más de lo recibido, hay déficit de calzado ortopédico y jabón de encamado entre otros.



En relación a los industriales paralelos se incumplieron las ventas 18.7% que representan 5 152.2 m.p .En los insumos agrícolas se observa que se incumplió en un 52.5% dejándose de vender 634. m.p, a pesar de que es un nuevo programa que se introdujo en este sector, no ha sido de gran demanda por la población, en entrevistas realizadas a diferentes clientes refieren los altos precios de los productos, ejemplo de ellos: Ropa reciclada, juguetes, quincalla, confecciones, insumos agrícolas, muebles y colchones y otros.

La actividad de la gastronomía a pesar de haber cumplido su plan del año tiene incumplimiento en la venta de cervezas en 15,8% que representa 231.7 m.p, bebidas no alcohólicas que incumplen en un 64.9% que representa 193.9 m.p por no recibir del suministrador los planificado por roturas en su fábrica, así como los servicios de alojamiento que incumplen también 91,0% que representa 18.2 m.p, por encontrarse en reparación estas instalaciones.

En relación a la gastronomía paralela se sobre cumple el plan, aunque se incumple en un 44.6 % que representa 2 618.6 m.p, en el indicador de ventas de cigarros y tabacos, debidos a la mala calidad que poseen los cigarros populares y criollos de la Provincia de Villa Clara y los tabacos el suministrador no cuenta con la cifra demandada.

En sentido general aunque la Empresa cumple su plan de circulación mercantil en el total general, no es así en su estructura interna.

## 2.11 Análisis del valor agregado

Tabla No 2: Valor Agregado

| INDICADORES                     | PLAN ACUM       | REAL ACUM       | R.A.ANT.        | %           |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|
| <b>VENTAS NETAS</b>             | <b>70 390.7</b> | <b>68 730.8</b> | <b>62 583.2</b> | <b>97.6</b> |
| - COSTO DE VENTAS NETAS         | 61 937.1        | 61 016.6        | 56 774.0        | 98.5        |
| - MARGEN COMERCIAL              | 8 453.6         | 7 714.2         | 5 809.2         | 91.2        |
| CONSUMO INTERMEDIO              | 1 321.5         | 1 347.2         | 621.7           | 101.9       |
| - GASTO MATERIAL                | 438.3           | 357.1           | 134.1           | 81.5        |
| - SERVICIOS COMPRADOS           | 883.2           | 990.1           | 487.6           | 112.1       |
| * MANTENIMIENTO                 | 167.1           | 180.7           | 68.9            | 108.1       |
| * ACUEDUCTO                     | 64.2            | 81.9            | 75.6            | 127.5       |
| * TELEFONO                      | 29.4            | 29.6            | 24.6            | 100.6       |
| * ALQUILERES DE CAMIONES        | 112.2           | 115.4           | 69.3            | 102.8       |
| * FUMIGACION Y LIMPIEZA DE FOSA | 49.2            | 56.7            | 12.2            | 115.2       |

|                           |         |         |         |       |
|---------------------------|---------|---------|---------|-------|
| * CONSULTORIA JURIDICA    | 33.2    | 29.9    | 29.6    | 90.0  |
| * GASTO DE ESPECTACULOS   | 234.0   | 309.4   | 170.8   | 132.2 |
| * OTROS SERVICIOS         | -       | -       | -       | -     |
| * ARRENDAMIENTO DE ALARMA | 178.9   | 183.8   | 32.2    | 102.7 |
| * ALQUILER DE LOCAL       | 15      | 1.4     | 4.4     | 9.3   |
| * AUTORIZACION COMERCIAL  |         | 1.3     |         | -     |
| VALOR AGREGADO            | 7 132.1 | 6 367.0 | 5 187.5 | 89.2  |

Se incumple el valor agregado en un 10.8, representando 745.1 mp, aunque se crece con relación al año anterior en 81.4%.

Las ventas neta se incumplen en un 2.4% representando 1 659.9 y se crece con relación al año anterior en un 91.0 % respectivamente, el costo de venta se incumple en 1.5 % estando en correspondencia con las ventas.

En el gasto de material a pesar de encontrarse por debajo en 18.5 % de lo planificado existen sobre giros en algunos epígrafes debido al incremento de los precios de alguno de ellos, tal es el caso del combustible y la energía eléctrica a inicios del año.

Los servicios comprados fueron los causantes del incumplimiento del valor agregado, los mantenimientos constructivos se sobre cumplieron en un 8.1 % debido a que se realizaron acciones que no estaban planificada, tal es el caso de la Unidad La Moderna. El acueducto se deteriora pues se elevaron los precios del agua, el alquiler de camiones para trasladar las cargas es otra cuestión que influyó negativamente, pues la entidad no cuenta con otra alternativa de transporte, la fumigación crece por necesidad de higienizar aún mas las unidades pues era insuficiente lo que se estaba haciendo y en el caso del gasto de espectáculo está dado por el alquiler de audio para poder realizar las actividades recreativas pues la empresa no cuenta con dichos equipos, así como el arrendamiento de alarma que se sobre giro también por la instalación de dichos equipos en nuevas unidades donde existían deterioro de los mismos.

2.11.1 Variación de indicadores.

Tabla No 3: Indicadores económicos.

| No. | Indicadores   | Acumulado           |                     |                    |              |       |
|-----|---|---------------------|---------------------|--------------------|--------------|-------|
|     |   | Plan<br>2012<br>(1) | Real<br>2012<br>(2) | Año<br>2011<br>(3) | Relaciones % |       |
|     |   |                     |                     |                    | (2/1)        | (2/3) |
| 1   | Circulación Mercantil Est. Comercio                 | 89323.5             | 89349.4             | 78305.5            | 100.0        | 114.1 |
| 2   | Total de ventas e ingresos (Sc y Emp)               | 70390.7             | 69019.1             | 62747.3            | 98.1         | 100.0 |
| 3   | Ventas netas (ts)                                   | 70390.7             | 68730.8             | 62583.2            | 97.6         | 109.8 |
| 4   | Valor agregado (ts)                                 | 7132.1              | 6367.0              | 5187.5             | 89.2         | 122.7 |
| 5   | Total de trabajadores (ts)                          | 638                 | 613                 | 734                | 96.1         | 83.2  |
| 6   | Fondo de salario                                    | 2088.8              | 2189.6              | 2402.5             | 104.8        | 91.1  |
| 7   | Gasto de salario por peso nivel de actividades (ts) | 0.030               | 0.032               | 0.038              | 106.7        | 84.2  |
| 8   | Gastos de salario -valor agregado                   | 0293                | 0.344               | 0.463              | 117.4        | 74.3  |
| 9   | Productividad del trabajo mensual (ts)              | 932                 | 866                 | 589                | 92.9         | 147.0 |
| 10  | Salario medio mensual                               | 273                 | 298                 | 273                | 109.2        | 109.2 |
| 11  | Correlación Salario Medio Productiv.                | 0293                | 0344                | 0463               | 117.4        | 74.3  |
| 12  | Gasto de materiales (ts)                            | 438.3               | 357.1               | 134.1              | 81.5         | 266.3 |
| 13  | Total de gastos                                     | 67622.7             | 66141.0             | 62160.4            | 97.8         | 106.4 |
| 14  | Costo de las ventas (ts)                            | 61937.1             | 61016.6             | 56774.0            | 98.5         | 107.4 |
| 15  | Utilidad o pérdida (ts)                             | 2768.0              | 2878.1              | 586.9              | 103.9        | 490.3 |
| 16  | Costo por peso de venta (ts)                        | 0.88                | 0.888               | 0.907              | 100.9        | 0.979 |
| 17  | Margen de utilidad por pesos de ventas netas.       | 0.039               | 0.042               | 0.009              | 107.6        | 466.6 |

En los anteriores comentarios se explica la venta, valor agregado (V.A.B) y el promedio de trabajadores que está por debajo de lo planificado en 3.9 % debido a que no se han ocupado las plazas que han quedado vacantes por haber estado a la puerta del proceso de reordenamiento laboral, esta es la razón porque el fondo de salario aumenta en 4.8%. La utilidad se sobre cumple y esta por encima del real del año anterior.

El promedio de trabajadores, se comportó al 96.1 %, ya que se terminó la relación laboral de los contratos existentes, reajustando los contenidos de trabajo en algunas unidades, debido a la falta de abastecimientos y materias primas para el cumplimiento de las ventas. Esta situación influyó en el ahorro del Fondo de Salario planificado.

El Valor Agregado Bruto (VAB) se incumple debido a:

- Incremento de los servicios comprados.
- Pagos por mantenimientos
- Acueducto.
- Alquileres de camiones
- Fumigación y limpieza de fosa.
- Espectáculo.

A continuación se muestran tres unidades incumplidoras.

Tabla nro 4: Unidades que incumplen el plan de ventas.

| Unidades                        | Plan    | Real     | %    | Año 2011 | Variación Real -Plan | Variación Real - Año 2012 |
|---------------------------------|---------|----------|------|----------|----------------------|---------------------------|
| Mercado Paralelo "El Centro"    | 14524.3 | 13 775.6 | 94.8 | 6 281.4  | (748.7)              | 7 494.2                   |
| Mercado Industrial "El Triunfo" | 1965.0  | 1191.0   | 60.6 | 674.0    | (774.0)              | 517.0                     |
| Mercado Industrial "Elegante"   | 3800.0  | 3171.5   | 83.4 | 578.6    | (628.5)              | 2592.9                    |

#### Mercado Paralelo El Centro;

Se incumplen las ventas en un 5.2 % producto a:

- ∨ Los aseguramientos recibidos no se corresponden con el plan por déficit de los productos de alta demanda, ejemplo de ello: Chocolate, Galletas de sal y dulces, Comino, Refresco Gaseado, sirope, chícharo, azúcar crudo y refino.
- ∨ Existencia de inventarios de lento movimiento por precios elevados de algunos productos en relación con los precios del sector privado y ferias agropecuarias. Ejemplo: Arroz a \$ 5.00 cuando en las demás instituciones está a \$3.50, las

cervezas de \$ 18.00 y \$20.00 pesos que no tienen salida, la mermelada y pasta de tomate.

- ∨ Carencia de Ahumados, carne de cerdo, etc.

A pesar de incumplirse las ventas del 2012, existen crecimientos con respecto al año anterior en igual etapa.

#### Mercado Industrial El Triunfo.

Se incumplen las ventas en un 39.4 % debido a:

- ∨ Falta de productos de alta demanda: Calzado ortopédico, jabón de encamado.
- ∨ Existencia de inventarios sin declararse ociosos y de lento movimiento, con precios muy elevados: juguetes, zapatos, mochilas, aretes y ropas recicladas deterioradas.

#### Mercado Industrial La Elegante.

Se incumplen las ventas en un 16.6 % debido a:

- ∨ Inestabilidad de los abastecimientos de mayor demanda tales como limas, ropa de trabajo, jabón etc.
- ∨ Precios elevados de la mayoría de los productos agropecuarios.
- ∨ Falta de gestión de ventas con instituciones estatales y privadas.

### 2.12 Medidas a tomar para las desviaciones en los indicadores

Teniendo en cuenta las desviaciones negativas que se aprecian en los indicadores fundamentales de la entidad, como es el caso de las ventas que a su vez deteriora colateralmente otra serie de indicadores, además del fondo salario, de la utilidad, de la correlación salario medio productividad del valor agregado bruto, entre otros, siendo necesario tomar de forma inmediata algunas medidas para revertir estos resultados en dichos indicadores.

- ∨ Elevar la gestión de venta, tanto de las producciones como de las mercancías para la compra-venta.
- ∨ Exigir por la calidad de los productos que se compran para venta a la población, rechazando los que no cuenten con la calidad requerida.
- ∨ No realizar compras para los mercados industriales que se conoce con anterioridad, que no tendrán salida, por no constituir demandas de la población.
- ∨ Elevar la calidad de los productos sin deteriorar los costos de producción.
- ∨ Evitar los inventarios ociosos.

#### Conclusiones del Capítulo 2

En el capítulo que termina, se realiza un amplio análisis de los principales indicadores de los planes, comparándolo con los reales, y se ofrecen consideraciones oportunas que ayudan a la dirección de la entidad a la toma de decisiones futuras para lograr la eficiencia y la eficacia en la economía de la empresa.

## CONCLUSIONES

1. El marco teórico de la investigación, con la utilización adecuada de la bibliografía, permitió enriquecer con la teoría los resultados prácticos alcanzados.
2. El diagnóstico realizado demostró que a pesar de que se analizan los planes en la Empresa, no se logra la calidad y profundidad requerida en sus debates.
3. La entidad tiene gran cantidad de mercancías en inventarios que no se venden, debido a la mala calidad de los productos y que están pasados de moda.

## RECOMENDACIONES

- ✓ La investigación presentada sirve como material de consulta para futuros estudios que se realicen en la entidad y en otras con características similares.
- ✓ Utilizar el procedimiento descrito para el análisis y ejecución de los planes.
- ✓ Implementar las medidas propuestas en el corto plazo, para mejorar los resultados de la empresa.

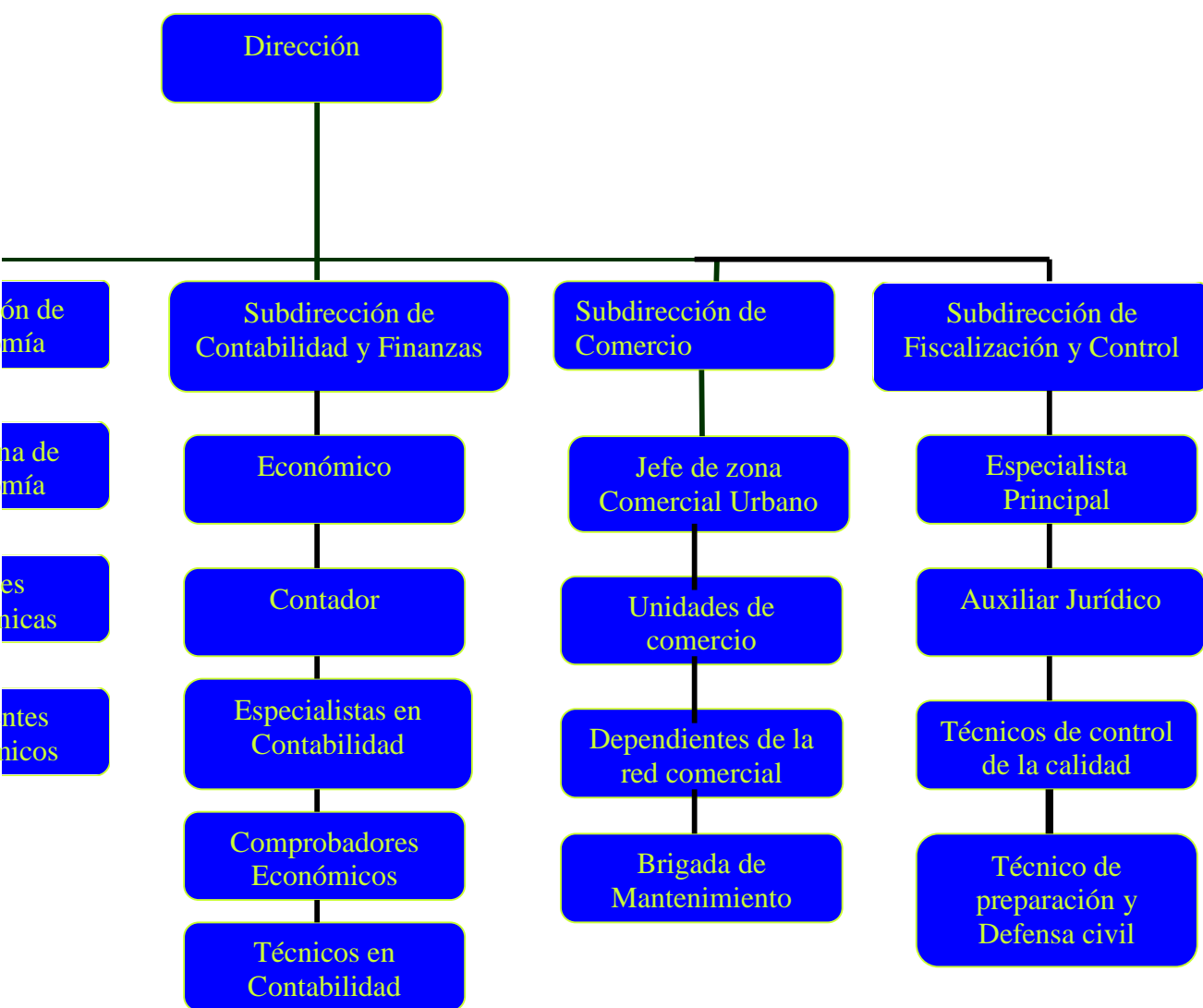


## BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, P: Prospectiva y construcción de escenarios. CEEP, La Habana, 2005.
2. Benítez Miranda, Miguel A. Contabilidad y finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección / Cp. Miguel A. Benítez Miranda, Ms. María V. Miranda Dearribas. – Ciudad de la Habana (Facultad de Contabilidad y Finanzas), 2001.
3. Bueno, E. Economía de la Empresa: Análisis de las Decisiones Empresariales / E. Bueno y otros. \_ Madrid Pirámide, 1985.
4. Castro Ruz, Fidel. Informe Central. Tercer Congreso del PCC. – La Habana: Editorial Política, 1986.
5. Caves, D. W. Flexible cost functions for multi product firm / D. W. Caves, L. R. Christense, M. Tretheway. – Review or Economics and Statistics, 1980.
6. Cejas Gómez. Francisco. Manual de Economía para dirigentes de empresas industriales: Producción y realización. / F. Cejas Gómez. – La Habana: Editorial Félix Varela, 1999. – 209 p.
7. Colectivo de Autores. El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. – La Habana: Editorial Félix Varela, 1999.
8. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Bases generales del Perfeccionamiento Empresarial – Cuba: /s. n. /, 1998. – 137 p.
9. Cuervo, A. Análisis y Planificación Financiera de la Empresa./A. Cuervo. \_ Madrid Cívitas, 1994.
10. Cuspineda, Orlando. Costo III / O. Cuspineda, R. Muguercia, M. Benítez, M. Ricard. – La Habana: /s. n. /, 1982. – 88 p.
11. Decreto Ley 252 y 281: Continuidad del desarrollo del perfeccionamiento empresarial en el sistema Empresarial Estatal y Reglamento para su aplicación. CECM, La Habana, 2007.
12. Fernández Pirla, José María. Teoría Económica de la Contabilidad / J. M. Fernández Pirla. – Madrid Ediciones I. C. E., 1970. – 7 p.

13. Gitma, Laurence: Fundamentos de Administración Financiera.
14. González, A.: Planificación Global de la Economía Nacional. Editorial MEP, La Habana. 2006.
15. Ministerio de Economía y Planificación: Indicaciones Metodológicas para la Elaboración del Plan 2006-2007. La Habana, 2007.
16. Ministerio de Economía y Planificación: Resolución No. 91 sobre el Reglamento del Proceso Inversionista. La Habana. 2006.
17. Ministerio del Finanzas y Precios: Anteproyecto e Informe de Ejecución del presupuesto del Estado a la Asamblea Nacional del Poder Popular (2006-2007). La Habana, 2007.
18. Nazzo, Berto M: El Análisis Económico en función de Dirección Empresarial. Tutor TDD UCLVC 1989.
19. Oficina Nacional de Estadísticas: Anuario Estadístico de Cuba 2005, 2006 y 2007. La Habana. 2007
20. PCC. Resolución Económica Quinto Congreso del PCC. Editora Política. La Habana 1997.
21. PCC: Cuarto Congreso del PCC. Discursos y Documentos. Editora Política La Habana 1992.
22. PCC: El Hombre y La Economía en el pensamiento del Ché. Compilación de Textos. Editora Política. La Habana 1982.
23. PCC: Tesis y Resoluciones. Primer Congreso del PCC, D.O.R del Comité Central del PCC. La Habana. 1976.
24. Polimeni, Ralph. Contabilidad de Costos: Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales / R. Polimen F. J. Fabo, A.
25. Resolución económica V Congreso del PCC. La Habana 1997.p.15
26. Resolución Económica al V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana 1998.p.5
27. Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editorial Política, La Habana, 1997
28. Rodríguez- Vilariño, Alberto y Guido R. El cuadro de financiamiento anual. Instituto de Planificación Contable. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid, España. 1985.

29. Rodríguez, R. Apuntes sobre la planificación de la Economía Nacional/ R. Rodríguez.\_ La Habana: Universidad de la Habana, 1986.
30. Soto. J: Ernesto Che Guevara. Economía. La Habana 1988.
31. Suárez, Suárez, Andrés S. Diccionario de Economía y Administración. Editorial Mc Graw Hill. Página 61. 1992.
32. Tablada Pérez, Carlos. El pensamiento económico de Ernesto Che Guevara / Carlos Tablada Pérez. – Ciudad de la Habana: Editorial Casa de las Américas, 1987.
33. TOIRAC, L y otros: La planificación actual y sus antecedentes. Editorial CEEP. La Habana, 2007.
34. Vázquez, R.: Planificación Empresarial. Editorial CEEP, La Habana, 2007.
35. Vigoa, C.: Herramientas Básicas del Planificador, CEEP. Editorial Zonalibro, Montevideo 2009.
36. Weston, J. Fred: Finanzas y Administración. Novena Edición. México 1996.
  
37. [www.cubaindustria.cu](http://www.cubaindustria.cu)
38. [www.fec.uh.cu](http://www.fec.uh.cu)
39. [www.trabajadores.cu](http://www.trabajadores.cu)



## ANEXO 2 Encuesta

La encuesta que se aplicará a continuación, es de suma importancia para la confección exitosa de la investigación que se está realizando, relacionado con el procedimiento para realizar el análisis de los planes en la Empresa Minorista Mixta de Comercio en Jatibonico, se le pide que las respuestas sean confiables y de carácter individual.

Datos generales:

Área de trabajo \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa \_\_\_\_\_

- 1- ¿Sea graduado o no en la rama económica, ha recibido alguna capacitación de estas ciencias en los últimos tres años? (marque con una X) Si\_\_ No\_\_

En caso de ser afirmativo qué tipo de preparación recibió.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 2- ¿Conoce los términos de evaluación de análisis de los planes? (marque con una X)

Si\_\_ No\_\_

- 3- ¿Sabe si en este centro se analizan los planes con profundidad?(marque con una X)

Si\_\_ No\_\_

- 4- ¿Conoce las consecuencias económicas que traen consigo el desconocimiento de los planes? (marque con una X)

Si\_\_ No\_\_ Más o menos\_\_

- 5- ¿Tiene conocimiento de que si existen en el centro condiciones reales para su cumplimiento?

Si\_\_ No\_\_ No sé\_\_

- 6- Las condiciones de trabajo son: buenas\_\_ regulares\_\_ malas\_\_ (marque con una X)

- 7- ¿Existen los implementos de protección y seguridad del trabajo? (marque con una X)

Si\_\_ No\_\_ Algunos\_\_

- 8- Utilizas los medios de protección.(marque con una X):

Siempre\_\_ Nunca\_\_ A veces\_\_

ANEXO 3. Entrevista

Entrevistado:

Cargo:

Entrevistador:

Preguntas:

- 1- ¿Usted tiene conocimiento del estudio de los planes que se lleva acabo a la hora de elaborar los mismos?

---

---

---

- 2- Necesitamos saber desde su punto de vista, cuales son las principales causas que traen consigo el incumplimiento de los planes

---

---

---

- 3- ¿Qué medidas toma el centro para evitar estas complicaciones?

---

---

---

- 4- Mencione alguna implicación económica provocada como consecuencia de estas incidencias.

---

---

---

- 5- Necesitamos saber si en el centro existen todas las condiciones necesarias para cumplir los planes de venta.

---

---

---