



Universidad de Sancti-Spíritus
“José Martí Pérez”.
Facultad de Ciencias Empresariales

Trabajo de Diploma

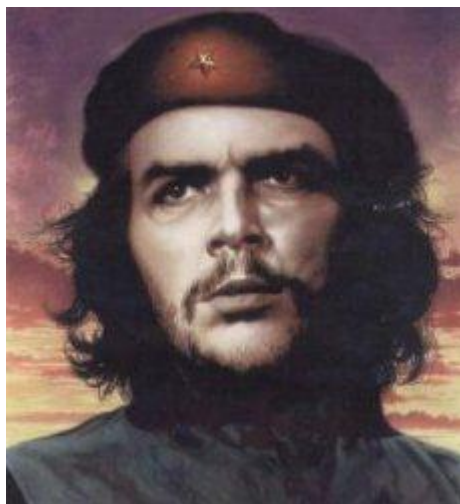
Título: Valoración Económica del Plan de Producción en la UEB Arroyo Blanco Empresa Avícola Sancti Spiritus

Autora: Ismaray Utrera Gómez

Tutor: MS. Irenio Curbelo Tribicio

Año 57 de la Revolución

Pensamiento



‘El problema es que la gente no es perfecta ni mucho menos y hay que perfeccionar los sistemas de control para detectar la primera infracción que se produzca, porque esta es la que conduce a todos los demás’.

Che.

Dedicatoria

Yo dedico este trabajo a todas las personas que contribuyeron para la realización del mismo.

A mis profesores de toda la carrera los cuales me brindaron apoyo, tiempo, comprensión y conocimientos a lo largo de estos 6 años.

A mi tutor Ireneo Curbelo Tribicio, por confiar en mí.

A mi amigo y compañero de trabajo José Martínez Luna por su tiempo y facilitación de datos.

***En especial** a mis padres Martha Isabel Gómez Valdivia y Orlando Utrera Jiménez, por demostrarme siempre el camino correcto y que hay que luchar por la vida.*

A mi hija Amanda Verano Utrera por el cariño, amor e incondicionalidad que me brindan cada día.

A mi esposo, por ser mi compañero incondicional y ayudarme a formar la linda familia que tengo.

Ya mi hermana Amaray Utrera Gómez por todo el apoyo que me han brindado a lo largo de mi carrera.

Agradecimiento

A todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo y a mi familia por su apoyo durante los 6 años de carrera.

A todas las personas que me brindaron apoyo a lo largo de mi carrera ya antes mentadas en la dedicatoria.

Resumen

Índice:	1
Introducción.....	
CAPITULO I. Fundamentos teóricos sobre los Planes de Producción	7
1.1 Particularidades de la avicultura	7
1.2 Antecedentes de los análisis de los indicadores del plan técnico económico en Cuba.	8
1.3 Indicadores del plan de producción y entrega. Sus generalidades	12
1.4 Procedimiento para el análisis de los indicadores del plan de producción	16
CAPITULO II. Propuesta de instrumentos para evaluar el plan de producción	19
2.1 Características esenciales de la UEB Arroyo Blanco”	23
2.2 .Técnicas para el análisis de los planes de producción	23
2.3 Análisis de los factores de la producción y su eficiencia	26
CAPITULO III. Implementación de los instrumentos propuestos para evaluar el plan de producción en la UEB Arroyo Blanco “	30
3.1 Aplicación del método de Sustitución Consecutiva	32
3.2 Análisis del cumplimiento de la estructura del plan de producción	32
Conclusiones.....	34
Recomendaciones.....	37
Bibliografía	38
Anexos	39

Síntesis

La presente investigación se realizó en la **UEB Arroyo Blanco** de la Empresa Avícola SS con el objetivo de diagnosticar el comportamiento de los indicadores relacionados con el plan de producción de la entidad. Para lo cual se tuvo en cuenta los antecedentes del sistema de análisis económico, haciéndose énfasis en el análisis de las producciones y su entrega, y la utilización de técnicas, métodos y procedimientos de análisis para la determinación de las causas que inciden en los resultados de la gestión económica. Esta investigación se realizó a través de una búsqueda teórico-práctica en la que se aplicó un conjunto de métodos teóricos, empíricos y del nivel estadístico-matemático que permitieron justificar la problemática planteada. La propuesta fue evaluada de acuerdo a su aplicación, donde se refleja a través de los resultados la efectividad de la misma, su aplicabilidad y generalidad, llegando a convertirse en una herramienta de gran valor para el desempeño de la actividad económica de la UEB objeto de estudio.

Introducción

La Empresa Avícola Sancti Spíritus se encuentra ubicada en carretera del Jibaro Km 2 ½ perteneciente al municipio de Sancti Spíritus provincia de Sancti Spíritus, la Resolución 314/76 de fecha 15 de diciembre de 1976 emitida por el ministro de la Agricultura dispuso la creación de la Empresa Avícola Sancti Spíritus subordinada a la Unión de Empresas y Combinado Avícolas Nacional. Mediante el acuerdo 3795 de fecha 6 de noviembre del 2000 adoptado por el Comité ejecutivo del Consejo de Ministros le fue aprobado el inicio de la implantación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial actualmente cuenta con 12 Unidades Empresariales de Base en 4 municipios de la provincia, teniendo como objeto social fundamental Producir y comercializar de forma mayorista: Aves vivas, huevos de aves, carne de aves, subproductos avícolas en moneda nacional y divisas, producir y comercializar de forma minorista a través del Mercado Agropecuario Estatal y ferias aves vivas y otros animales de distintas especies de ganado menor, incluyendo sus carnes, huevos de cascara marrón, huevos de cáscara blanca no balanceados, huevos de codorniz, subproductos avícolas y productos agropecuarios, en moneda nacional.

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

Ante la importancia que revisten estas formas de organización empresarial en Cuba y su papel en relación a garantizar la alimentación del pueblo, en los Lineamientos sobre La Política Económica y Social al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, se plantea que la política económica del partido se corresponderá con el principio del que solo el socialismo es capaz de preservar las conquistas de la Revolución, y que en la actualización del modelo económico primará la planificación la cual tendrá en cuenta la tendencia del mercado. Perfeccionar los métodos y procedimientos en el proceso de elaboración de los planes de producción y entrega en correspondencia a las exigencias actuales de la economía.

En el modelo de gestión económica en lineamientos generales plantea que el sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características.

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

En tal sentido la dirección económica de la UEB Arroyo Blanco como una forma de organización productiva realiza limitados informes sobre la elaboración y ejecución de los Planes de Producción que han limitado conocer las verdaderas potencialidades que le permitan mejorar sus proyecciones de desarrollo y eficiencia y que pudieran resumirse en los siguientes aspectos y que se considera la situación polémica de la entidad objeto de la investigación:

- No existe un análisis ordenado de los indicadores del plan técnico económico.
- No se aplican instrumentos de análisis económicos para evaluar las causas de las variaciones de los indicadores relacionados con el plan de producción
- Falta de conocimiento de miembros de la dirección sobre las herramientas de análisis económico.
- El no cumplimiento de las exigencias técnicas a las atenciones de la gallina, por la no entrada de recursos y materiales de trabajo.
- El no financiamiento oportuno y necesario para detener el deterioro de los equipos e implemento de trabajo.
- Los insuficientes estímulos a los resultados productivos.

Problema científico:

Las insuficiencias en el análisis de los planes de producción en la UEB Arroyo Blanco que inciden en la efectividad de los mismos.

Objeto de estudio

El Plan de Producción de la UEB Arroyo Blanco.

Campo de acción

Los indicadores productivos del Plan de producción.

Objetivo general

Valorar el comportamiento económico del plan de producción en la UEB Arroyo Blanco a partir de la implementación de los instrumentos de análisis económicos propuestos.

Objetivos específicos

1. Sistematizar los fundamentos teóricos relacionados con el proceso de análisis económico que contribuya con el marco teórico referencial de la investigación.
2. Diagnosticar la situación del Plan de Producción en la UEB Arroyo Blanco.
3. Implementar los instrumentos de análisis económicos al plan de producción en la UEB Arroyo Blanco.
4. Divulgar los resultados obtenidos a partir de la aplicación del análisis económico realizado.

Resultados esperados:

Demostrar los beneficios que se pueden obtener con la aplicación de herramientas de análisis económico aplicados a la elaboración y ejecución de los planes de producción de la UEB Arroyo Blanco de la Empresa Avícola Sancti Spíritus, que posibilitará determinar y evaluar los recursos empleados y las reservas elevación de la producción de pollitos de 1 día, la productividad del trabajo y eficiencia productiva.

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

Métodos teóricos.

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

El **inductivo-deductivo**, permitió ir de los elementos generales a los particulares, es decir, estudiar cada elemento y cualidades del proceso de análisis de los indicadores del plan de producción, acorde a las características de la entidad y las exigencias de la economía territorial en materia de producción de alimentos.

El **analítico-sintético**, permitió realizar una percepción detallada de cada aspecto del problema planteado, es decir, qué situación presenta el proceso de análisis de los indicadores del Plan de Producción los contratos realizados, qué condiciones y características tiene la entidad, además permitirá estudiar por separado cada aspecto planteado en el problema para determinar la posible utilidad del procedimiento en la transformación de la situación actual.

El **sistémico**, permitió estudiar las interacciones y relaciones que se establecen en el proceso de análisis de los indicadores del plan de producción y los elementos que incluirá el procedimiento, de manera lógica y metodológica, dando como resultado una valoración totalizadora de la situación económica de la entidad en función de proyecciones futuras sobre la planificación y análisis de dichos planes.

Métodos empíricos.

La **observación científica**, para la observancia de los indicadores que determinaron deficiencias en el proceso de análisis de los indicadores del plan de producción.

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

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

Métodos del nivel estadístico-matemático.

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

El **aporte práctico** del estudio está dado por la aplicación del procedimiento para el análisis de los indicadores del plan de producción de la UEB Arroyo Blanco.

El informe de investigación se estructura en tres capítulos:

CAPITULO I: Contiene una fundamentación teórica acerca del proceso de análisis de los indicadores del plan de producción con vista a contribuir con el marco teórico referencial de la investigación.

CAPITULO II: Parte de la caracterización general de la UEB Arroyo Blanco de la Empresa Avícola de Sancti Spíritus. Se exponen los resultados del diagnóstico de la situación actual que presentan los indicadores del Plan de Producción, además de la estructura que tendrán los instrumentos de análisis propuestos.

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

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

CAPITULO I: Fundamentación teórica acerca del proceso de análisis de los indicadores del plan de producción.

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

1.1 Particularidades de la avicultura.

Múltiples son las particularidades que distinguen al sector avícola dentro del resto de los sectores de la agricultura de un país, a continuación, se relacionan las más relevantes:

- **La genética constituye el factor principal de la producción.** Es un factor determinante, insustituible y constituye medio y objeto de trabajo sobre el cual recae la capacidad productiva de las aves.

- **Se trabaja con organismos vivos, los que están sujetos a cambios debido a sus peculiaridades biológicas y naturales.** Estas peculiaridades condicionan el funcionamiento del resto de los factores de la producción y el nivel de empleo de los mismos a lo largo del año económico, por ejemplo.

- **Carácter cíclico y estacional de la producción:** A diferencia de la industria y de otros sectores de la economía, el sector avícola, por trabajar con organismos vivos, debe respetar el ciclo biológico de animales, lo que implica que algunas producciones se obtengan en determinados meses del año y no durante todo el período económico que contempla un año calendario.

- **El tiempo de producción no coincide con el período de trabajo.** Mientras que la jornada laboral es generalmente de 8 horas diarias en sectores como la industria, los animales que constituyen medios esenciales en la producción avícola se desarrollan en correspondencia con su ciclo de vida, por consiguiente, pueden demorar días, meses y hasta años para convertirse en productos finales listos para la venta.

- **Una parte del producto final se destina para próximos períodos.** Con vistas a garantizar una parte de los insumos, una porción de la producción se destina para períodos futuros.

I.2 Antecedentes del análisis de los indicadores del plan técnico económico en Cuba.

El correcto funcionamiento de cualquier sistema lo constituye el análisis económico, ya que el mismo representa un medio imprescindible para el control del cumplimiento de los planes y el estudio de los resultados de la empresa, posibilitando tomar decisiones eficientes, con el fin de garantizar el empleo racional de los escasos recursos materiales, laborales y financieros.

En el país, en la década de los 60 se comenzó a conocer la importancia, objetivos y métodos del análisis económico. El entonces Ministerio de Industria, bajo la dirección del Comandante Ernesto Che Guevara, organiza la actividad del análisis económico para sus empresas. En una comparecencia pública en el año 1964, éste señalaba:

Los controles empiezan en la base estadística suficientemente digna de confianza para sentir la seguridad de que todos los datos que se manejan son exactos, así como el hábito de trabajar con el dato estadístico, saber utilizarlo, que no sea una cifra fría como es para la mayoría de los administradores de hoy, salvo quizás un dato de la producción, sino que es una cifra que encierra toda una serie de secretos que hay que develar detrás de ella, aprender a interpretar estos secretos es un trabajo de hoy.

En el período de 1967 a 1970 la actividad del análisis económico en el país evoluciona, producto a la erradicación de las relaciones monetarias mercantiles entre las entidades del sector estatal y el establecimiento de un nuevo sistema de registro económico.

A partir del año 1971 comienza una etapa de recuperación de la actividad del análisis económico. La vigencia del cálculo económico y el perfeccionamiento del sistema de dirección y planificación de la economía en aquel momento reforzaron aún más el significado del análisis respecto a la búsqueda de soluciones óptimas a los problemas cardinales que afectan la economía de las empresas.

En la década del 90, al insertarse Cuba en la economía mundial, se han originado modificaciones en cuanto a las regulaciones económicas financieras con respecto a las empresas. La flexibilización del sistema contable empresarial, la posibilidad de disponer de las utilidades, el surgimiento de nuevas relaciones financieras con el banco, entre otras, hacen que los directores se vean en la necesidad de adecuar los métodos de análisis económico a la práctica internacional, con vistas a facilitar la toma de decisiones más eficientes.

La economía cubana, en las circunstancias que actualmente enfrenta el país, está orientada hacia su total recuperación, para ello la elevación de la eficiencia de la productividad social se deberá convertir en la vía principal para asegurar el desarrollo económico.

El mejoramiento de la toma de decisiones ha continuado hasta la fecha, y los diversos aspectos de las finanzas están siendo integrados dentro de un campo que cada vez se amplía más.

De lo expuesto anteriormente se infiere que el análisis económico se utiliza para diagnosticar la situación y perspectiva interna, lo que hace evidente que la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan las partes débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa, tales como las que se mencionan a continuación:

- ✓ Entidades de créditos.
- ✓ Accionistas.
- ✓ Proveedores.
- ✓ Clientes.
- ✓ Empleados, comités de empresas y sindicatos.
- ✓ Auditores de cuentas.
- ✓ Asesores.
- ✓ Analistas financieros.
- ✓ Administración pública.
- ✓ Competidores.
- ✓ Inversores y potenciales compradores de la empresa.

A través del análisis de los indicadores del plan técnico económico se puede hacer el diagnóstico de la empresa, que es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informar de sus puntos débiles y fuertes. Para que el diagnóstico sea útil se han de dar las siguientes circunstancias:

- ✓ Debe basarse en el análisis de todos los datos relevantes.
- ✓ Debe hacerse a tiempo.
- ✓ Ha de ser correcto.
- ✓ Debe ir inmediatamente acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes.

Este diagnóstico día a día de la empresa es una herramienta clave para la gestión correcta. Éste ayuda a conseguir los que podrían considerarse los objetivos de la mayor parte de las empresas:

1. Sobrevivir: seguir funcionando a lo largo de los años, atendiendo a todos los compromisos adquiridos.
2. Ser rentable: generar los beneficios para retribuir adecuadamente a los accionistas y para financiar adecuadamente las inversiones precisas.
3. Crecer: aumentar las ventas, las cuotas de mercado, los beneficios y el valor de la empresa.

La evaluación de los hechos económicos se puede efectuar mediante la composición de los resultados reales obtenidos por otras unidades económicas o con los fenómenos de períodos anteriores.

La evaluación de los resultados reales con los del período anterior o con los de un período tomado como base puede ser útil para llegar a conclusiones aceptadas, sobre todo, si la comparación se hace con los resultados del período base. Sin embargo, a veces surgen dificultades al comparar el resultado de un año determinado con los años anteriores, ya que en dicho resultado pueden influir varios factores no atribuibles a la calidad del trabajo desarrollado por la empresa, entre ellos: cambios en el sistema de precios, nuevas inversiones y tecnologías, y urbanización de la zona.

En cualquier entidad se debe comenzar el estudio analítico de su actividad económica productiva por el análisis del cumplimiento de su plan de producción, ya que de este índice

depende el cumplimiento del plan de ventas y de ahí el cumplimiento de los ingresos y las utilidades planificadas, por lo que es necesario dar cumplimiento a un grupo de tareas en función de garantizar de forma eficiente lo relacionado en materia productiva.

Entre las tareas a realizar se encuentran: cumplimiento de los indicadores que conforman el plan de producción, esclarecimiento de los factores que han incidido en las variaciones, ya sean positivas como negativas, descubrimientos de las reservas para futuros incrementos de las entregas, mejoramiento de la calidad, elaboración de medidas concretas para la **utilización** de dichas reservas.

Al analizar el cumplimiento del plan de producción se está evaluando el cumplimiento de los volúmenes de producción, surtidos, calidad, complejidad, así como el ritmo de trabajo de la empresa. El mismo puede efectuarse en índices naturales como en valor, es decir, en unidades físicas por diferentes tipos de producción como en cuantías monetarias.

Dentro de los principales indicadores que conforma la categoría de producción de una entidad se encuentran: **la producción bruta, la producción mercantil, el valor agregado, la productividad del trabajo, el salario medio, correlación salario medio productividad y los indicadores del plan financiero**, elementos que deben ser objeto de estudio analítico de forma sistemática y detallada por la dirección de cada entidad para garantizar la toma de decisiones de manera oportuna.

La producción del sector agropecuario es de gran trascendencia para la conformación del plan de la economía nacional y para dar cumplimiento a las acciones de la estrategia territorial del programa alimentario, la cual se conforma con los planes de producción de las diferentes formas de organizaciones empresariales de este sector.

Las UEB avícolas conforman sus planes de producción en correspondencia a su objeto social, series históricas de producción tanto en lo planificado como en lo real, posibilidades reales de abastecimientos de recursos y otros factores objetivos y subjetivos que se puedan presentar en el transcurso de dicho proceso.

De una correcta planificación y estructuración de los planes de producción de estas entidades se lograrán satisfacer las demandas y necesidades de entregas de alimentos a las

diferentes instituciones y organismos a nivel territorial, contribuyendo al cumplimiento de los planes de producción de alimentos según lo planificado a nivel nacional.

Dentro de las regularidades encontradas por auditorías del Ministerio de la Agricultura a las unidades avícolas se pueden señalar que los planes de producción se confeccionan de forma central por las Empresas Avícolas y no por las UEB productivas según lo estipulado, no existe en el área contable control de los planes de entrega a los organismos, solo la factura de entrega, no se realizan valoraciones comparativas entre los niveles de producción contratada y lo entregado a los organismos.

Ante tal situación se evidencia la necesidad de elaborar un procedimiento que posibilite el análisis de los planes de producción y entrega en aras de garantizar la toma de decisiones oportunas y el establecimiento de proyecciones futuras por cada indicador de producción y su entrega, el análisis de tan importantes indicadores del plan técnico económico.

1.3. Indicadores de producción y entrega. Sus generalidades

La producción avícola se obtiene como resultado de complejas actividades, las cuales tienen sus particularidades. Las mismas son importantes en la determinación de la forma en que actúan los mecanismos económicos, en el modo en que se proponga el progreso técnico y para crear las condiciones en que se ejercen su influencia las políticas públicas, el período de trabajo no coincide con el tiempo de producción del producto, los resultados de la actividad dependen de las condiciones naturales, de las materias primas que integran los piensos, del resultado de un buen manejo del proceso tecnológico (**capacitación de los trabajadores**), de las buenas prácticas en la bioseguridad, la salud de las aves y la calidad del agua. Una parte de la producción de un período se reserva con vista a utilizarlas en otro período, implica un continuo proceso de toma de decisiones en cuanto a insumos a utilizar, etcétera.

La avicultura en Cuba ha constituido y constituye en la actualidad una actividad de vital importancia en la sustentación y desarrollo del hombre. El avance de la civilización desde la más remota época ha estado estrechamente vinculado al desarrollo alcanzado por la producción avícola (**huevos y carnes**) en los distintos momentos históricos, desde la colonización hasta los días actuales ha sido un sector de importancia estratégica en el

desempeño de la alimentación cubana. Ya en el siglo XX en la etapa de la seudorepública la actividad avícola aportaba más del 30% del consumo de proteína barata a la nación.

Por ideas del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz se creó el Combinado Avícola Nacional (CAN) el 22 de mayo de 1964. Empleó el 2.4% de la fuerza de trabajo con más de medio millón de trabajadores.

Dada la importancia trascendental de este sector en el desarrollo económico del país, se ha estructurado de diversas formas a lo largo de la historia de la Revolución cubana en aras de perfeccionar los métodos y estilos de control económico de los principales indicadores de producción, siendo un ejemplo de ello las Unidades Empresariales de Base, siendo una agrupación de productores por propósitos.

Estas formas de organización productivas (tiene como objetivo fundamental garantizar el volumen, surtido y calidad de la producción) en correspondencia con la demanda y las proyecciones de vida de los pobladores del territorio y del plan turquino. las producciones fundamentales son:

- ✓ Pollitos camperos de 1 día de nacidos
- ✓ Huevos

Ante tal reto, deben iniciar su proceso de análisis a través de la valoración de los indicadores que conforman su plan de producción, siempre introduciendo modificaciones en correspondencia con los principios que sustenta la economía del país respecto a la elevación de la eficiencia y eficacia económica, facilitando el cumplimiento de lo establecido en los planes de entrega a organismos, entidades y la venta directa a la población; entre ellos se encuentran: la producción bruta, producción mercantil total (vendida y entregada), valor agregado bruto, fondo de salarios, salario medio, promedio de trabajadores, **gasto de salario por peso de valor agregado, relación salario medio productividad**, productividad según valor agregado, consumo materiales, y servicios a terceros.

Se hará un análisis mensual de las principales desviaciones de los costos:

- ✓ Pollitos de 1 día
- ✓ Huevos

- ✓ Comedor.

Se analizarán además las desviaciones de los conceptos de gastos como son:

- ✓ Materiales
- ✓ Combustibles y energías
- ✓ Salarios
- ✓ Amortización
- ✓ Otros gastos (fletes)

La producción bruta se calcula por el método de circulación completa, el cual comprende producción estimada a obtener. La producción terminada es la producción física que ha completado los ciclos productivos y puede ser comercializada o consumida como bien de consumo, como insumo del propio proceso productivo, la producción mercantil total, que puede ser la vendida o entregada, es la que se entrega a precios que se obtienen de los costos reales mensuales que sirven de base para las transferencias o ventas del próximo mes (**pollitos de 1ra**), los huevos se comercializaran o venderán a un precio predeterminado en fichas de costos a razón de \$ 1.00 por cada unidad.

Existen otros indicadores de eficiencia que posibilitan el análisis de los planes de producción y su entrega entre los que se encuentran:

- ✓ **% de aprovechamiento del huevo**
- ✓ **Aprovechamiento del huevo en planta de incubación**
- ✓ **% de nacimiento de pollitos de 1ra**
- ✓ **Viabilidad**
- ✓ **Conversión**
- ✓ **Porcentaje de postura**

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

Los ejecutivos u hombres de negocios por necesidad deben enjuiciar las causas y los efectos de la gestión de la empresa, punto de partida para tomar numerosas decisiones en el

proceso de administrar los eventos de la entidad, de manera que sean consecuentes con las tendencias de comportamientos en el futuro y que puedan predecir su situación económica y financiera (capacidad de obtener utilidades y capacidad de pago).

La contabilidad tiene la misión de suministrar datos a la dirección de la empresa para poder realizar el proceso de planeación, administración y gestión, además de la información a todos los usuarios, tanto internos como externos a través de diferentes mecanismos o procedimientos.

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

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

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

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

La ciencia del análisis está conformada por el conjunto de técnicas que se aplican y que van desde el uso de porcentajes, relaciones y desviaciones, hasta la aplicación de técnicas para analizar la influencia de factores en una desviación y la elaboración de estados para

establecer el movimiento de fondos y de efectivo. El arte del análisis, fundamentalmente el analista lo desarrolla con su habilidad para transmitir los resultados del mismo. Es evidente que la práctica desenvuelve este arte.

Este aspecto no debe subestimarse. “Un buen análisis puede perder fuerza si no es capaz de hacerse llegar de forma interesante”. (Durán, P., 2004: 99).

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

El método del análisis, o sea, el enfoque hacia el estudio de la economía de las empresas se elabora sobre la base del único método correcto, el del materialismo dialéctico. Esto significa que los diferentes aspectos de la gestión de las empresas socialistas o sus agrupaciones se analizan de forma inter-relacional como parte de un mismo sistema. Los medios técnicos con la ayuda de los cuales se realizan los cálculos analíticos y los razonamientos son la comparación, la desagregación de los índices globales, la agrupación, el cálculo de la influencia de diferentes factores individuales y otros medios.

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

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

Para el cálculo de la influencia de los factores individuales en el cumplimiento del plan de producción, todos se **agrupan en dos grupos**: los factores relacionados con gastos de trabajo vivo, los factores relacionados con gastos de trabajo pretérito en forma de materiales y en forma de medios básicos. Posteriormente se pasa al estudio de cada uno de los grupos mencionados. Como ejemplo: se calcula qué influencia en el sobre cumplimiento del plan de producción tuvo el grupo de factores relacionados con los gastos de trabajo vivo.

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

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

Muchas empresas que enfrentan crisis, frecuentemente se justifican con causas externas, entre las cuales se podrían mencionar: una escasa demanda, falta de financiamiento, insolvencia de clientes, regulaciones y restricciones. Sin lugar a dudas, la negativa evolución de aspectos externos afecta la marcha de cualquier organización. También se han de tener

en cuenta los factores internos sobre los cuales las empresas puedan accionar para solucionar o tratar de disminuir tales crisis. Para una organización empresarial es vital detectar los problemas, tanto externos como internos, de forma tal de reconocer tanto las amenazas y las oportunidades que vienen del exterior de la empresa, como sus debilidades y fortalezas, las que existen internamente. No se puede actuar contra un problema mientras no se identifique y se localicen sus causas, como ha sido señalado.

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

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

Todo este proceso de revisión bibliográfica muestra la realidad que enfrenta actualmente la economía cubana, particularmente las **UEB de las Empresas en Perfeccionamiento Empresarial** en las que se le han realizado modificaciones recientemente, por lo que se infiere la necesidad de establecer y aplicar un conjunto de instrumentos de análisis económicos para evaluar el comportamiento de los indicadores del plan de producción de **la UEB Arroyo Blanco**.

CAPÍTULO II: Propuestas de instrumentos económicos para evaluar el Plan de Producción en la UEB Arroyo Blanco

Este capítulo parte de la caracterización general de la UEB Arroyo Blanco de la Empresa Avícola SS del municipio Jatibonico. Se exponen los resultados del diagnóstico de la situación actual que presenta el análisis de los indicadores del plan de producción, además de la estructura que tendrá los instrumentos de análisis propuestos.

2.1- Características de la UEB Arroyo Blanco.

La Unidad Empresarial de Base “Arroyo Blanco”, subordinada a la Empresa Avícola Sancti-Spíritus, con domicilio legal en Montes Grandes, Arroyo Blanco, municipio de Jatibonico, provincia de Sancti Spíritus, fue creada mediante Resolución No. 110 A, de 23 de noviembre de 2000, de quien fuera Director General de la Empresa Avícola Sancti-Spíritus, Víctor Manuel Pino Rodríguez.

El objeto social de la Unidad Empresarial de Base “Arroyo Blanco” fue establecido en la propia Resolución No. 110 A, de 23 de noviembre de 2000, de quien fuera Director General de la Empresa Avícola Sancti-Spíritus, Víctor Manuel Pino Rodríguez, y que se relaciona a continuación:

- Producir y comercializar aves y huevos para el desarrollo de la avicultura alternativa.

La Unidad Empresarial de Base “Arroyo Blanco” fue inscrita el 25 de septiembre de 2003 en el Registro Mercantil Central del Ministerio de Justicia de la República de Cuba en el Libro: EP, Tomo I, Folio 040, Sección: SS, Hoja 3.

La actividad comercial de la UEB “Arroyo Blanco” esta debidamente acreditada en el Tomo: 80, Folio: 37, Asiento: 36 del Registro Central Comercial a tenor de la Autorización Comercial No. 0024290, expedida el 9 de febrero de 2012, para sus actividades comerciales en CUP.

Las UEB Avícolas funcionan bajo los principios siguientes:

- ❖ Es una organización económica y social integrada por trabajadores, que cuentan con personalidad jurídica propia y que se puede clasificar, como una forma de propiedad estatal.

- ❖ La UEB está integrada por un colectivo de trabajadores con iguales deberes, derechos y participación en los resultados según el reglamento Interno y el convenio colectivo de trabajo que se apruebe por la asamblea de afiliados.
- ❖ Las UEB Avícolas están vinculadas directamente a una Empresa Provincial subordinada al Combinado Avícola Nacional, la cuál ejercerá el control sobre su gestión conforme a los intereses del estado y la Empresa Provincial.
- ❖ Desarrollan su gestión económica productiva en el marco de su misión y el objeto social aprobado.
- ❖ Venden y comercializan su producción de pollitos de 1ra y huevos al mercado o la Empresa según lo que legalmente se determine.

La UEB Arroyo Blanco” está ubicada en el poblado de Arroyo Blanco en el Km 6, de la carretera a San Felipe en el municipio de Jatibonico Provincia Sancti- Spíritus, la cual se subordina a la Empresa Avícola SS, que a su vez se subordina al Combinado Avícola Nacional. Su estructura se muestra en el **(Anexo No. 1)**

La unidad tiene como:

MISION.

Producir y comercializar con eficiencia huevos, carne de aves y pollitos de 1ra, así como otros productos agropecuarios en función de satisfacer las necesidades del consumo de acuerdo a la política estatal definida para la avicultura.

VISION.

Con un adecuado desarrollo tecnológico y elevada eficiencia hemos alcanzado niveles productivos de huevos, carne de aves y pollitos de 1ra, que permiten satisfacer las demandas estatales y ampliar el mercado.

VALORES CENTRALES.

- 1- Disciplina Laboral
- 2- Amor por la actividad que realizamos
- 3- Honestidad

AREAS DE RESULTADOS CLAVES.

- 1- Técnica y Desarrollo, con Aseguramiento a la Calidad.
- 2- Recursos Humanos
- 3- Economía.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2010-2015

AREA DE PRODUCCIÓN

1. Producir más de 236200 huevos totales.
2. Lograr 111.92 huevos por aves en la crianza.
3. Alcanzar una incubabilidad de 1ra por encima del 72 %.
4. Lograr un aprovechamiento en planta de Incubación superior al 95.0 %.
5. Alcanzar una viabilidad hembra en la crianza superior del 76.12%.
6. Producción de pollitos de primera por encima de 117500

AREA DE VETERINARIA

1. Mejorar el sistema de Bioseguridad.
 - Reconstrucción de las naves 4,5 Y 6.
 - Acondicionar un local para almacenar los productos químicos.
 - Construir un baño sanitario.
 - Hacer un local para el lavado de ropa sanitaria.
2. Construcción de un pozo criollo con medios propios.
3. Poseer en la planta de incubación motores y equipos de repuestos aptos para el uso.
4. Cumplir el plan de verificación de medios de medición.

AREA DE AUTOCONSUMO

1. Elevar los rendimientos agrícolas.
2. Sembrar toda el área cultivable.
3. Eliminar toda el área afectada por el marabú.
4. Lograr la rotación de los cultivos y garantizar las labores culturales.
5. Reconstruir todo el cercado perimetral.
6. Coordinar con la empresa la adquisición de neumáticos del tractor para vincularlo a las labores agrícolas.

AREA DE RECURSOS HUMANOS

1. Incremento de la productividad del trabajo en un 10%.
2. Lograr el 100% de la capacitación planificada.
3. Alcanzar una relación salario medio productividad menor que 0.90.
4. No exceder del 1.5% el pago por concepto de la seguridad social a corto plazo.
5. Lograr que no ocurran accidentes del trabajo en la UEB.
6. Resolver el 100% de las deficiencias que se detecten en las inspecciones que se realicen en la UEB.
7. No deteriorar el gasto de salario por valor agregado bruto.

AREA DE CONTABILIDAD

1. Mantener el costo del pollito de 1ra mensual por debajo de lo planificado.
2. Mantener a menos de 0.98 el costo del comedor.
3. Cumplir con tiempo y calidad requerida todas las informaciones a entregar.
4. Obtener utilidades mensuales y al cierre del año por encima de lo planificado.
5. Reducir el costo por peso de producción respecto al año anterior.

La unidad ha estabilizado su producción de huevos y pollitos necesaria, para satisfacer la demanda de la empresa en su planificación anual, en esto ha influido positivamente el efecto productivo de las nuevas pollitas, en su etapa de adaptación y ponedoras. El suministro estable y oportuno de los insumos necesarios y una adecuada atención técnica y veterinaria a la masa. La unidad alcanza rendimientos superiores a iguales etapas de años anteriores, Cumpliéndose con el compromiso de mantener el sobre cumplimiento estable del plan y la presencia en el mercado de los pollitos camperos y huevos.

Las producciones forestales, los derivados de la producción de frutales, cárnicos, porcinos y ovino se llevan a cabo con niveles aceptables de productividad.

La situación económica financiera de la UEB ARROYO BLANCO ha mejorado considerablemente, logrando la rentabilidad, con lo que se generan utilidades. **(Ver Anexo No. 3).**

La unidad sostiene avances en la generalización de la ciencia y la técnica, en las soluciones medio ambientales.

Escenarios: El escenario descrito estará caracterizado por la presencia de un capital humano técnicamente bien preparado con sus necesidades y aspiraciones adecuadamente atendidas y comprometido e identificado con la unidad.

El incremento del salario medio ha constituido un elemento estimulante para lograr sobre cumplimientos T/ha en la producción.

La producción de alimentos, tanto de origen vegetal como animal, tendrá un peso relativo importante en el valor total de las producciones de la UEB, pero será especialmente sensible en su impacto a la solución alimentaría de la población de la localidad de ARROYO BLANCO y comunidades aledañas, así como en toda la provincia con la comercialización de nuestras producciones por la UEB que existe para estos fines en nuestra Empresa.

Tendrán un cierto peso relativo en el aumento de los rendimientos y la disminución de costos, la buena aplicación de la ciencia y la técnica, dentro de ello una correcta elaboración de los **planes de producción y gastos**, así como el seguimiento diario, semanal y mensual de todos los indicadores.

En todos los sistemas de crianza será necesario aplicar dentro de lo posible, se empleen los últimos adelantos de la ciencia y la técnica.

En el aspecto financiero a partir de una mayor eficiencia en la administración y de mejores resultados productivos, se prevé que la UEB Arroyo Blanco consolide su rentabilidad y logre sostenidamente ganancias netas.

Caracterización de los recursos humanos de la Dirección.

En las Unidades Empresariales de Base existe la plantilla aprobada y cubierta, se lleva un registro de trabajadores y contratos, donde la **UEB Arroyo Blanco** está integrada por **22** trabajadores de **ellos**, **1** es dirigentes, **3** técnicos, **4** Servicio y **14** operarios, el sexo predominante en esta fuerza laboral es el masculino condicionado al tipo de trabajo que se realiza., **5** mujeres y **17** hombres.

En etapas del pico de producción es aprobado por la Empresa la autorización de concertación de contratos determinados de trabajo solicitados por la UEB.

2.2 Técnicas para el análisis económico de los Planes de Producción

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

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

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

Comparaciones:

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

Existen diferentes tipos de comparaciones:

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

detectar reservas en el incremento de la efectividad, señalar los puntos débiles o menos fuertes y las potencialidades reales de logro éxito en la gestión.

Instrumentos fundamentales para aplicar la técnica de la comparación son:

Las agrupaciones económicas.

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

Por ejemplo, al analizar la producción alternativa de huevos por aves de una empresa, podemos hacer referencia al concepto huevo por aves, el que permite registrar en una sola categoría los huevo por aves de que se dispone sin precisar con exactitud cuáles son los tipos de huevos ni sus razas de aves, ello refleja a los fines del análisis un tipo de agrupación.

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

El cálculo de magnitudes absolutas, medias y relativas.

Las magnitudes **absolutas** (denominadas también por algunos autores como cambios en pesos) identifican los niveles de crecimiento o decrecimiento de los fenómenos o indicadores estudiados. Un tipo de magnitud absoluta puede ser el cálculo de la desviación con relación a otro; por ejemplo, si determinamos la diferencia entre las reproductoras y los pollitos por reproductoras comparándolo con el resultado de éste mismo índice en la crianza anterior.

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

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

$$X = \frac{\sum Xi}{N}$$

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

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

$$X = \frac{\sum X_i \cdot n_i}{n}$$

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

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

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

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

Los por cientos o porcentajes representan el tipo de magnitud en que se toma otra como base. Si la base es 100, por ejemplo, podemos señalar: si 20 000 aves resultan ser el total de la masa avícola (el 100%) entonces 10 000 será el 50%. Los así llamados porcentajes componentes indican el tamaño de una partida o elemento dentro del total por lo que se emplea en los análisis de estructura. La literatura describe también otro tipo de porcentajes, los denominados porcentajes de tendencia, que son aquellos que permiten observar la dinámica de un fenómeno en el tiempo, por ejemplo, si se señala la variación del precio de un producto respecto al año anterior, puede decirse que creció hasta un 105%, o sea en un 5% respecto al año tomado como base.

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

Sustituciones consecutivas.

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

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

Volumen de producción = Reproductoras * Pollitos por Reproductoras

Entonces podremos cualificar cómo influye la variación de ambos factores (Reproductoras y Pollitos por Reproductora) en la desviación del volumen de producción.

Analicemos un ejemplo sencillo, valorando el resultado real de la producción de una crianza con respecto al plan previsto para una campaña productiva:

CONCEPTO:	UM	PLAN	REAL
Reproductoras (S)	mu		
pollitos por reproductoras (R)	u		
Volumen de la producción (Vp)	mu		

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

$$Vp_0 = S_0 * R_0$$

$$Vp = S_1 * R_0$$

$$Vp_1 = S_1 * R_1$$

Si calculamos $Vp - Vp_0 = D_1$ --> indicamos la influencia de la variación de la masa avícola en la desviación del volumen de producción.

Si calculamos $Vp_1 - VP = D_2$ ---> indicamos la influencia de la variación del rendimiento en la desviación del volumen de producción.

Si calculamos $Vp_1 - Vp_0$ o $D_1 + D_2$, estamos determinando la desviación total del plan como consecuencia de la variación de ambos factores, o lo que representa lo mismo en este caso, el cumplimiento del volumen de producción planificado.

2.3 Análisis de los factores de la producción y su eficiencia.

Como en el capítulo II del presente texto se han referido con detalle los principales tipos de análisis que pueden realizarse en torno al empleo y eficiencia en el uso de los factores de la producción, se abordarán a continuación el análisis de la producción, el costo y la eficiencia general de la empresa avícola, incluyendo los tipos de análisis que son factibles de realizar y las técnicas más apropiadas para el estudio.

Análisis de la producción avícola.

El análisis de la producción puede realizarse en unidades físicas y de valor.

El análisis en unidades de valor permite abordar con mayor amplitud el estudio de producciones diversas.

Dentro de este análisis de la producción en unidades de valor se realizan generalmente diferentes tipos de estudios, los mismos serán relacionados a continuación:

➤ Análisis de la producción avícola en unidades de valor.

*** Análisis del cumplimiento del plan en valores.**

Consiste en comparar (en términos relativos o absolutos la desviación del real respecto al plan, o al real de años anteriores). Este análisis permite evaluar cumplimiento del plan o valorar la tendencia o dinámica de una producción durante un período de tiempo determinado. Es un análisis simple que se apoya en la comparación como técnica tradicional del análisis y en las desviaciones absolutas y relativas. Puede utilizarse además la técnica de sustituciones consecutivas, para conocer, por ejemplo, cuanto influyó la variación del volumen y del precio en la desviación total del valor de la producción. La expresión general para este cálculo sería:

$$\text{Valor de la producción (Vp)} = \text{Volumen (q)} * \text{precio (p)}$$

*** Análisis del cumplimiento de la estructura de producción planificada.**

Tiene como finalidad estudiar las consecuencias de variar la estructura de producción prevista. El incumplimiento en la estructura de producción puede traducirse en una variación

en los resultados económicos finales de la gestión pues depende directamente de la eficiencia que lograr cada tipo de producción en particular, pongamos un ejemplo.

Si el 60% de la producción de una entidad es rentable y el 40% restante no lo es, al variar el cumplimiento de esta estructura de producción repercute directamente en el resultado económico final, pues si crece el por ciento de la producción rentable, ello beneficia a la entidad en la misma cuantía, si disminuye su peso en la estructura final, se pierde eficiencia final por esa reducción en el porcentaje total.

El análisis del cumplimiento de la estructura de producción planificada se determina a través de la siguiente expresión:

Nivel de cumplimiento de la estructura de producción planificada

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

La producción en los límites de la estructura plan se determina como el valor más pequeño entre la producción calculada con volumen real y la estructura plan y la producción con volumen y estructura real, de modo que se aprecie la influencia de la variación en la estructura.

*** Análisis de la ritmicidad de la producción.**

$$K \text{ ritmo} = \frac{\sum \text{Producción en los límites del plan}}{\sum \text{Producción plan}}$$

*** Análisis del cumplimiento del plan de pollitos y huevos.**

*** Análisis de la calidad de la producción.**

CAPÍTULO III: Evaluación del comportamiento del Plan de Producción en la

UEB ARROYO BLANCO.

En este capítulo se muestran los resultados derivados de la aplicación de los instrumentos de análisis económicos para evaluar los indicadores del Plan de Producción de la UEB Arroyo Blanco del municipio Jatibonico.

3.1 Aplicación del método de Sustituciones Consecutivas.

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

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

Volumen de producción = Cantidad de reproductoras * pollitos por reproductora

Entonces podremos cualificar cómo influye la variación de ambos factores (pollitos por reproductor y reproductoras promedio) en la desviación del volumen de producción.

La aplicación del **Método de Sustitución Consecutivo** se realizará para la campaña de producción de pollitos de Ira. (Ver Anexo No.2)

Tabla No. 1 Volumen de producción. Año 2014

Productos evaluados	UM	Plan	Real	Var.	Rel %
Reproductoras (R)	(U)	1900	2217	137.0	116.68
Pollitos por reproductor(P)	(u)	71.94	74.26	2.3	103.22
Volumen de Produc. (VP)	MU	136.69	164.63	27.95	120.45

Fuente: Elaboración propia

Calculo del Volumen de Producción.

VP = Reproductoras * pollitos por reproductor (Se calcula para el Plan y el Real)

$$VP_0 = R_0 \times P_0$$

$$VP_0 = 1900 \times 71.94 = \mathbf{136686 \text{ u}}$$

$$VP = R_1 \times P_0$$

$$VP = 2217 \times 71.94 = 159491 \text{ u}$$

$$VP_1 = R_1 \times P_1$$

$$VP_1 = 2217 \times 74.26 = \mathbf{164634 \text{ u}}$$

Valoración:

$$\begin{array}{l} VP_0 = 1900 \times 71.94 = \mathbf{136686 \text{ u}} \\ VP = 2217 \times 71.94 = 159491 \text{ u} \\ VP_1 = 2217 \times 74.26 = \mathbf{164634 \text{ u}} \end{array} \begin{array}{l} \rightarrow D_1 \\ \rightarrow D_2 \\ \rightarrow D_2 \end{array}$$

Por tanto:

$$**D_1 = VP - VP_0**$$

$$D_1 = 159491 - 136686$$

$$D_1 = \mathbf{22805 \text{ u}}$$

$$**D_2 = VP_1 - VP**$$

$$D_2 = 164634 - 159491$$

$$D_2 = \mathbf{5143 \text{ u}}$$

Comprobación

$$D_t = D_1 + D_2$$

$$D_t = 22805 + 5143$$

$$D_t = \mathbf{27948 \text{ u}}$$

D1----- Por el aumento de 137 reproductoras el volumen de producción de pollitos aumentó en 22 805.

D2----- Por el aumento del rendimiento planificado de las reproductoras el volumen de la producción crece en 5 143 pollitos.

Por la variación de ambos factores, el volumen de producción crece en 27 948 pollitos.

Otra forma de comprobación

$$\Delta VP = VP1 - VP0$$

$$\Delta VP = 164634.42 - 136686$$

$$\Delta VP = 27948 \text{ u}$$

3.2 Análisis del cumplimiento de la estructura de producción planificada.

Tabla No. A Estructura de la producción año 2014. (Ver Anexo No. 3)

Producción Mercantil	UM	Plan	%	Real	%
Huevos	Pesos	37 968	14.52	49 358	13.22
Pollitos 1ra	Pesos	223 478	85.48	324 043	86.78
Total	Pesos	261 446	100	373 401	100

Fuente: Elaboración propia

Calculando el valor de la producción con el volumen real y la estructura plan.

Tabla No.B Volumen real con estructura plan

Producción Mercantil	UM	Valor	%
Huevos	pesos	54 218	14.52
Pollitos 1ra	pesos	319 183	85.48
Total	pesos	373 401	100

Fuente: Elaboración propia

Cálculos

$$: 373401 \times 0.1452 = 54218$$

$$373401 \times 0.8548 = 319183$$

Tabla No.C Producción en los límites de la Estructura Plan

Producción Mercantil	UM	Valor	%
Huevos	MP	49 358	14.52
Pollitos 1ra	MP	319 183	85.48
Total	MP	368 541	100

Tabla No.A Tabla No. B Tabla No. C

HUEVOS	49 358	54 218	49 358
POLLITOS	324 043	319 183	319 183
TOTAL	373401	373401	368541

Análisis del nivel de cumplimiento de la estructura de producción planificada (NCEpp)

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

Sustituyendo la expresión anterior:

$$NCEpp = \frac{368541}{373401} * 100 \%$$

$$NCEpp = 0.986985 * 100$$

$$NCEpp = 98.70 \%$$

Como se pudo comprobar la estructura de la producción se cumplió al 98.70 %, no obstante el 1.30 % de incumplimiento de la estructura prevista, provocó un incremento en el valor de la producción equivalente a:

Efecto = Producción real – Producción real en los límites del plan

Efecto = 373401 - 368541

Efecto = 4860 MP

Como se conoce el cumplimiento o sobre cumplimiento de la estructura de la producción puede influir positivamente en la variación de los resultados económicos finales de las entidades pues depende directamente de la eficiencia que logra cada tipo de producción en particular

Conclusiones

Con este estudio se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. Los fundamentos teóricos permitieron caracterizar los instrumentos de análisis económicos para evaluar los indicadores del plan de producción físico y en valores, contribuyendo con el marco teórico referencial de la investigación.
2. En la entidad objeto de la investigación no se aplican correctamente todos los instrumentos de análisis económicos para evaluar los planes de producción.
3. Se comprobó que se emplea tecnología obsoleta (planta de incubación de pollitos), lo cual tiene sus limitantes productivas.
4. Con la aplicación de los métodos se pueden realizar correcciones oportunas a los planes de producción de la entidad objeto de estudio.

Recomendaciones

Se recomienda:

1. Proponer a la dirección del UEB de “Arroyo Blanco” la aplicación de los instrumentos de análisis propuesto, que contribuya a la mejora de las insuficiencias presentes en el análisis de los indicadores del plan de producción.
2. Continuar mejorando la funcionalidad de los análisis realizados para aplicarlos Desde el punto de vista teórico y práctico a las diferentes etapas del proceso Productivo de la UEB Arroyo Blanco, y se generalice a otras UEB de la empresa Avícola Sancti- Spíritus.
3. Aplicar en la Planificación Empresarial los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobado en VI Congreso PCC.

Bibliografía

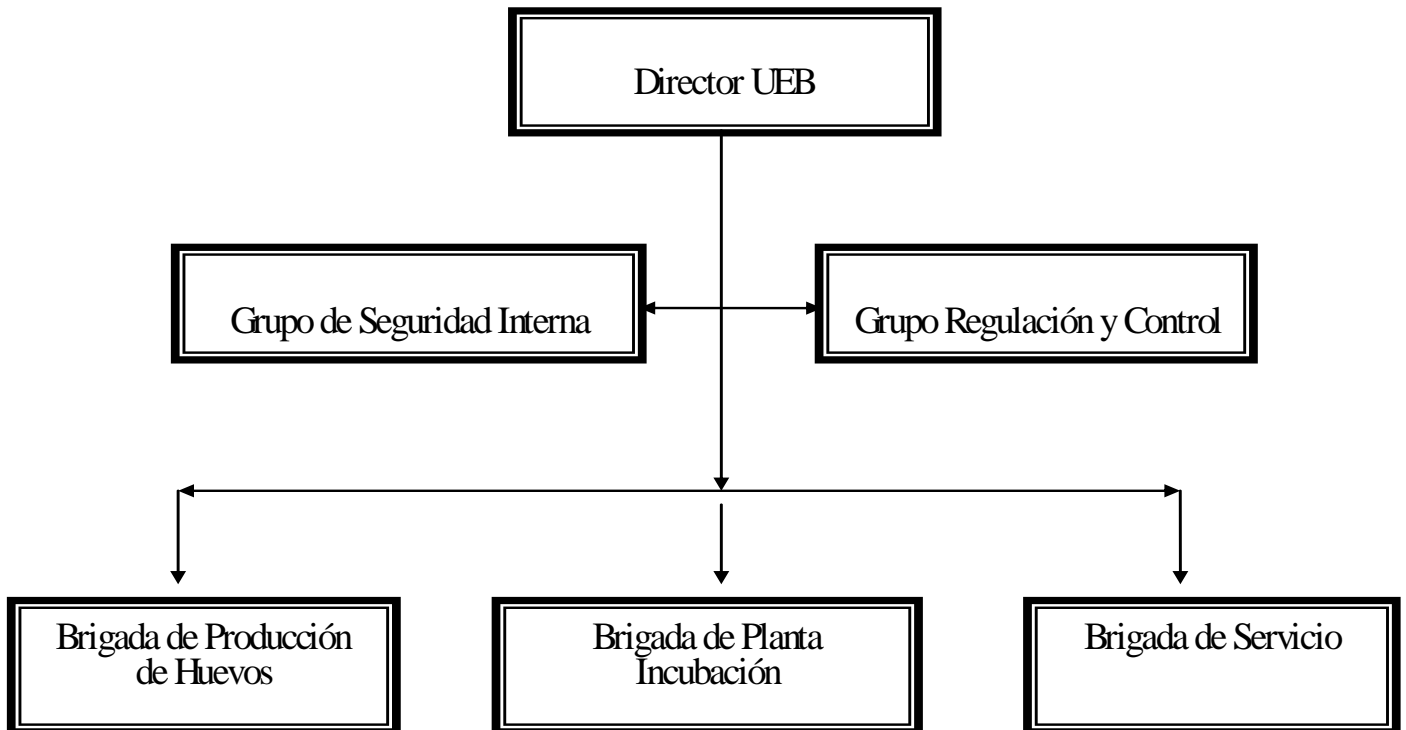
- Borges, J. L. (1998). *“El libro de bolsillo”*. Disponible en: <http://www.cervantes.es/>.
- Cárdenas, E. (2009). *“Cambiatemente”*. Disponible en: <http://www.seminarios.com/>.
Colectivos de autores. La Economía Agropecuaria Á. et al. (2011). primera edición. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Demestre Castañeda, Á. et al. (2004). *Técnicas para analizar estados financieros*. Tercera edición. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Demestre Castañeda, Á. et al. (2005). *Análisis e interpretación de Estados Financieros. Material de consulta. II programa de preparación económica para Cuadros*. La Habana.
- Durán Amores, P. (2004). *Técnicas para analizar estados financieros*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Estrada Santander, J. L. (1987). *Diccionario Económico*. La Habana: Editorial Política.
- Kotler, P. (2009). *Dirección de Marketing: análisis, planificación, gestión y control*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Lambin, J. J. (2010). *Marketing estratégico*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- .Larousse, L. (1971). *Fundamentos del análisis técnico económico*. Editorial Francesa.
- Ministerio de la Agricultura, Cuba. (2010). *Manual de Procedimientos e instrucciones técnicas para la ejecución de las operaciones vinculadas a la actividad de producción en las unidades de MINAGRI*.
- Ministerio de la Agricultura, Cuba. (2011). *Manual de estrategia de las empresas de la agricultura 2011-2016*.

- Mouliner, R. (2007). *Las 10 claves de la eficacia del delegado comercial*. Madrid: Editorial Deusto, España.
- Producción alimentaria Internacional (2010). *Guía de proveedores*. Editorial Colombia.
- Pons Duarte, H. et al. (2010). *Fundamentos de Planificación*. La Habana: Casa Editorial Pueblo y Educación.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores agropecuarios y de la competencia*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Ciencia y Técnica.
- Quesada Sanz, F. (1981). “Una aproximación al desarrollo”. Disponible en: <http://www.ffil.uam.es/>.
- Vigoa Llanes, C. et al. (2008). *Herramientas básicas del planificador*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Lineamientos de la Política Económica y Social aprobado en VI Congreso PCC. (2011).

Anexos

Anexo #1.

Organigrama de la Unidad Empresarial de Base Arroyo Blanco.



Anexo #2:

Tabla Comparativa primer trimestre del 2014 y del 2015.

INDICADORES	UM	2014		2015		Variación Real
		Plan	Real	Plan	Real	
1- PRODUCCIÓN BRUTA	Mp	32.5	70.4	94.9	140.5	70.1
2- PRODUCCIÓN MERCANTIL	Mp	32.5	70.4	94.9	124.4	54.0
3- CONSUMO DE MATERIALES	Mp	16.7	23.10	20.6	26.7	3.6
4- SERVICIOS A TERCEROS	Mp	-	-	0.3	0.9	(0.9)
5- VALOR AGREGADO	Mp	15.8	47.30	73.9	112.9	65.6
6- SALARIO GASTADO TOTAL	Mp	42.8	45.04	37.3	55.3	10.26
7- PROMEDIO DE TRABAJADORES	U	22	20	22	23	3
8- PRODUCTIVIDAD * VALOR AGREGADO	Mp	179.6	563	1120	1636	1063
9- SALARIO MEDIO	Peso	486.0	591.25	566	801	209.75
10-GASTOS TOTALES	Mp	75.0	69.84	60.6	82.9	13.06
11-OTROS GASTOS	Mp	2.2	0.8	1.2	0.692	(0.108)
12-CORRELACION SALARIO MEDIO		0.98	0.35	0.51	0.97	0.62
13-INGRESOS DE COMEDORES	Mp	4.0	2.6	2.7	2.03	(0.57)
14-GASTOS DE COMEDORES	Mp	3.7	2.4	2.6	2.56	0.16
15-COSTO DE COMEDOR	Peso	0.98	0.91	0.97	1.26	0.35
16-GASTO DE SALARIO/ VALOR AGREGADO	Mp	-	-	0.50	0.49	(0.49)
17-UTILIDADES O PERDIDA	Mp	(31.9)	27.0	22.1	35.8	8.8

En el 2015 se creció con respecto al 2014 debido a:

- Una mejor habilitación sanitaria.
- Mayor preparación de las aves de reemplazo.
- Una buena selección de las aves.
- Mejor capacitación técnica de los trabajadores.
- Mayor exigencia técnica y laboral.
- Estricto cumplimiento de las medidas de bioseguridad.
- Aplicación de mejores sistemas de pago.
- Seguimiento adecuado del cumplimiento de todos los indicadores del plan técnico económico físico y en valores.

Anexo # 3:

UEB ARROYO BLANCO

Resultados acumulados hasta marzo 2014

1- Estado de Rendimiento Financiero

Cta	Gastos	Ctas	Ingresos	Resultados
808	3759.01	906	62650.20	
811	6042.63	850	2009.90	
814	18331.91			
816	1940.84			
835	146.23			
845	691.57			
856	4224.83			
857	506.96			
865	2028.08			
Totales	37672.06		64660.10	26988.04

1- Resultados en Comedores marzo 2014 y marzo 2015

Comedor	Gastos	Ingresos	Resultados
Arroyo Blanco 2014	2028.08	2009.90	(18.18)
Arroyo Blanco 2015	2560.93	2034.70	(526.23)

Como se puede apreciar al cierre del primer trimestre 2014 y 2015 el comedor cierra con perdidas aunque no influye en los resultados totales de la UEB en cada trimestre. Esto denota que no ha habido un seguimiento oportuno y mensual de sus resultados. No se han ejecutados rigurosamente los análisis y tomas de decisiones.