



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS

“José Martí Pérez“

Filial Universitaria Municipal de Taguasco

Carrera de Contabilidad y Finanzas

TRABAJO DE DIPLOMA

**Evaluación de la eficiencia de la contratación económica en
la CCSF Antonio Riverol Acosta**

Autor: Datia Concepción Nazco

Tutor: Lic. Ignacio Valdivia Martín

Curso 2011 - 2012

“Hay que preocuparse por producir más con eficiencia y con óptima calidad, y que simultáneamente, hay que producir al nuevo hombre que construye y crea la nueva sociedad socialista, que es el hombre que produce, dirige, controla y supervisa...”



DEDICATORIA

A mis padres por su dedicación y apoyo incondicional, porque les debo todo lo que soy.

A mi esposo por guiarme cada día para ser alguien mejor.

A mi hijo por regalarme el amor más puro y tierno, por darme la fuerza que me impulsa a seguir adelante.

A mis suegros por estar presentes siempre que los necesité.

A todas esas personas que pusieron un granito de arena para hacer realidad mi sueño.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por su amor y comprensión, por demostrarme que con entrega y sacrificio todo es posible.

A mi esposo por estar presente en todo momento porque sin su apoyo y dedicación este sueño no se haría realidad.

A mi hijo por regalarme un te amo y una sonrisa cuando por momentos sentí que se agotaban mis fuerzas.

A todos mis familiares, amigos y compañeros que durante estos años estuvieron apoyándome y demostrándome que nunca estuve sola.

A todos los profesores que con su experiencia y conocimientos hicieron posible que cada uno de nosotros fuera alguien mejor.

A mi tutor lic: Ignacio Valdivia Martín por poner todo su esfuerzo e inteligencia a mi disposición.

A los Msr: Irenio Curbelo Tribicio y Rafael Enrique Viña Echeverría por hacer posible la realización de mi trabajo de diploma, pues su ayuda fue de vital importancia.

SÍNTESIS

En la actualidad la compraventa de productos agropecuarios entre productores y compradores aparece en las regulaciones jurídicas establecidas sobre la Contratación Económica. Este proceso legal en el sector agrario tiene una gran importancia, pero en la práctica se presentan limitaciones que dificultan el normal desarrollo de la comercialización, su relación con el plan de producción y las causas y condiciones que inciden en el cumplimiento del mismo, constituyen una herramienta de trabajo para la dirección de la entidad en aras de asegurar cada una de las producciones destinadas a la población, el consumo social, la industria, el mercado interno en divisa, la exportación y la sustitución de importaciones. La presente investigación se enmarca en esta aspiración, estableciendo como objetivo evaluar la eficiencia de la contratación económica en el cumplimiento de los planes de producción y ventas en la CCSF Antonio Riverol Acosta que contribuya a minimizar la ineficiencia de este proceso y su repercusión en los resultados de la entidad. Para ello se realizó un análisis del comportamiento de estas actividades y los resultados obtenidos al cierre del periodo fiscal 2011 obteniéndose un grupo de insuficiencias que han impactado en la situación económica y financiera de la cooperativa como de su base productiva y que entre sus causas está la inadecuada operatividad del proceso de contratación y por ende la planificación del periodo analizado, generando la necesidad de evaluar la eficiencia de la contratación. En la investigación se emplearon los métodos de nivel teórico, empírico y estadístico, así como técnicas e instrumentos que permitieron obtener, procesar, analizar, interpretar y argumentar los resultados que demuestran la existencia del problema y el cumplimiento de los objetivos de investigación.

ÍNDICE

	Pág.
SINTISIS	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. BASES GENERALES DE LA PLANIFICACIÓN Y SU IMPACTO EN LA CONTRATACIÓN ECONÓMICA EN EL SECTOR COOPERATIVO Y CAMPESINO	7
1.1 Fundamentación teórica del proceso de planificación	7
1.1.1 Esbozo histórico de la planificación en Cuba	9
1.1.2 Importancia de la planificación	10
1.1.3 Objetivos y tareas de la planificación	11
1.1.4 Etapas del proceso de planificación en Cuba	11
1.2 El proceso de planeación en la empresa socialista cubana	12
1.2.1 La planificación en la empresa socialista de propiedad colectiva	13
1.2.2 Documentos bases para la elaboración del plan	15
1.2.3 Elaboración de la propuesta del plan para las empresas	16
1.2.4 Indicadores del plan anual	17
1.3 Los planes de producción y ventas en las empresas	19
1.4 Contratación Económica en el Sector Cooperativo y Campesino.	20
CAPÍTULO 2. EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA DE LA CONTRATACIÓN ECONÓMICA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE PRODUCCIÓN Y VENTAS DE LA CCS ANTONIO RIVEROL ACOSTA	25
2.1 Caracterización del sector campesino y cooperativo del municipio de Taguasco	25
2.1.1 Las Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas	27
2.1.2 Características generales de la Cooperativa de Créditos y Servicios Fortalecida "Antonio Riverol Acosta" de Taguasco	30
2.2 Análisis del cumplimiento de los planes de producción en la CCSF Antonio Riverol Acosta	31
2.2.1 Análisis de la productividad del trabajo	34

2.2.2	Impacto del cumplimiento del plan de producción y venta en la situación económica y financiera de la CCSF Antonio Riverol Acosta	35
2.2.3	Análisis de la influencia del cumplimiento de los planes de producción en la solvencia económica de la CCSF Antonio Riverol Acosta	38
2.2.4	Análisis del cumplimiento de los aportes al Presupuesto del Estado	39
2.3	Causas y condiciones del grado de cumplimiento del plan de producción	41
2.4	Análisis del impacto de la contratación	42
2.5	Propuesta de indicadores para el análisis de la eficiencia de la contratación económica en el cumplimiento de los planes de producción en la CCSF	45
	CONCLUSIONES	48
	RECOMENDACIONES	49
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La agricultura le permitió al hombre desde tiempos remotos producir para subsistir y más tarde con el desarrollo de la misma, acopiar y comercializar. Son la agricultura y el comercio actividades que permitieron el surgimiento y desarrollo de las bases económicas de los Estados. La agricultura moderna, por ello, no se basa en la recolección de lo que la tierra espontáneamente le da al hombre, sino en el cultivo racional, técnico y científico de esta.

Por otra parte, en Cuba el sector agrario tiene gran prioridad en los momentos actuales, donde la máxima dirección del Estado traza estrategias para lograr la óptima explotación de la tierra, pues es uno de los eslabones fundamentales que conforman el complejo sistema de la economía nacional.

En las tareas sociales y económicas en que se encuentra enfrascado el país en esta etapa, adquiere gran importancia para todos los sectores de la economía nacional la elevación de la eficiencia, de ahí la necesidad de hacer un análisis cabal de la situación económica de las empresas.

Al encontrarse en un entorno difícil y convulso, las entidades deben luchar por ser más competitivas y eficientes económicamente, haciendo un mejor uso de los recursos para elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados con menos costos.

Es en estos momentos en que la planificación pasa a hacer la función a través de la cual los hombres pueden conocer la realidad, decidir sobre ella y crear y conformar, por lo tanto, su presente y su futuro. Con el desarrollo de la planificación el hombre deja de ser esclavo e instrumento del medio y se convierte en arquitecto de su propio destino.

El Che haciendo un análisis profundo de la planificación en el marco del socialismo, dice que la ley del valor y el plan son dos términos ligados por una contradicción y su solución; podemos pues, decir que la planificación centralizada es el modo de ser de

la sociedad socialista, su categoría definitoria y el punto en que la conciencia del hombre alcanza por fin sintetizar y dirigir la economía hacia su meta: la plena liberación del ser humano en el marco de la sociedad comunista.

La tarea de control del plan es una labor de inspección y al mismo tiempo de corrección, mediante ella se puede evaluar una actividad determinada y llegar a conclusiones sobre su funcionamiento.

De este modo se puede definir el carácter insustituible del plan en la construcción del socialismo y por otra parte la necesidad de que el control del mismo abarque tanto la detección de dificultades como la propuesta de medidas para solucionar los problemas que van surgiendo.

En el proyecto de los lineamientos de la política económica y social del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011, se aborda con énfasis que la planificación seguirá siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional y que no solo abarcará el sistema empresarial estatal y las empresas de capital mixto incluirá también las formas no estatales.

No puede existir una correcta planificación sin que ella tenga un respaldo productivo eficaz y esta a su vez tenga una base jurídica expresada en una contratación adecuada de sus productos, dicho contrato deberá constituir una herramienta de trabajo en la planificación y control de todas las etapas del proceso productivo.

El contrato constituye la vía para armonizar la oferta y la demanda y en consecuencia tiene que jugar el papel que le corresponde en la ejecución del plan, al ser la ley de la relación comercial tanto entre la unidad productora, la empresa, como entre aquella y el cliente final, por lo que en él se debe pactar todas las cláusulas necesaria que garanticen el mejor cumplimiento de los mismos, velando y reclamando por el estricto cumplimiento de todas y cada una las mismas contempladas en el contrato.

Es por ello que otro de los lineamientos al VI Congreso del Partido, 2011, plantea que se exigirá por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma y control del cumplimiento de los contratos entre entidades económicas, como instrumento esencial para su desempeño. (lineamiento 10)

Su realización eficiente y eficaz significará garantizar el aseguramiento de cada una de las producciones destinadas a la población, el consumo social, la industria, el mercado interno en divisa, la exportación y la sustitución de importaciones.

De lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que reviste el análisis del cumplimiento del plan de producción y el impacto de la contratación económica sobre él, ya que propicia a la dirección de la entidad los instrumentos necesarios para verificar continuamente el comportamiento de esta actividad.

En las asambleas pre congresos de la ANAP desarrolladas a nivel de base en cada municipio, se abordó con mucha fuerza la ineficiencia que se estaba presentando en el sector agropecuario, relacionado con el control económico lo cual era efecto de un sistemático incumplimiento de los planes de producción en el Sector Cooperativo y Campesino, por una parte provocado por irregularidades de los contratistas y por otra parte de los contratados.

En el caso particular de las Cooperativas de Créditos Servicios Fortalecidas en lo adelante CCSF del municipio de Taguasco se ha venido manifestando un conjunto de incumplimientos en la contratación económica evidenciadas en la insatisfacción de la base productiva por las negligencias en la entrega, transportación, acopio y comercialización de la producción contratada sin obtener respuestas de los organismos rectores y asumiendo afectaciones y perjuicios económicos aún pendientes de resarcir.

Considerando la importancia de la temática abordada y la necesidad de investigar las causas que dan origen a las manifestaciones expuestas, la objetividad de la investigación se centra en dar solución al **problema de investigación**, el cual esta relacionado con la ineficiencia en la contratación económica que impacta sobre el

cumplimiento de los planes de producción y ventas en la CCSF Antonio Riverol Acosta del municipio de Taguasco.

Por tales razones y para dar respuesta al problema formulado se define como **objeto de estudio** el proceso de planificación empresarial.

En correspondencia con el objeto de estudio y el problema planteado se propone como **objetivo general** evaluar la eficiencia de la contratación económica en el cumplimiento de los planes de producción y ventas de la CCSF Antonio Riverol Acosta.

Para dar respuesta al objetivo general, se formulan los siguientes **objetivos específicos**:

- Fundamentar teóricamente el proceso de planeación y su impacto en la contratación económica en el sector cooperativo y campesino.
- Caracterizar al sector cooperativo y campesino del municipio de Taguasco, particularizando en la CCSF Antonio Riverol Acosta.
- Analizar el comportamiento de los planes de producción en la CCSF Antonio Riverol Acosta.
- Analizar el impacto de la contratación económica y proponer indicadores para el análisis de su eficiencia, en el cumplimiento de los planes de producción en la CCSF Antonio Riverol Acosta.

Atendiendo al propósito general y específicos, se toma como potencialidad del objeto, el **campo de investigación** relacionado con la planeación en el sector cooperativo y campesino y su impacto en la eficiencia en la contratación económica.

Como parte del estudio del proceso de análisis de los indicadores del plan de producción se tuvieron en cuentas un conjunto de métodos de nivel teórico, empírico y estadístico:

Del nivel teórico:

- Histórico lógico, para la determinación de la evolución que ha tenido los conceptos relacionados con el perfeccionamiento del sistema de planificación en las Cooperativas de Créditos y Servicios y su influencia en el cumplimiento de los planes de producción.
- Analítico sintético, para 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, qué se ha hecho hasta el momento, 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.
- Inductivo deductivo, permitiendo ir de los elementos generales a los particulares, es decir, estudiar cada elemento y cualidades del proceso de análisis de los indicadores del plan con sus particularidades, asumiendo una posición de acuerdo al modelo que fundamente la propuesta acorde a las características de la entidad.

Del nivel estadístico – matemático:

Del nivel estadístico matemático, se utilizó la estadística descriptiva, que posibilitó la selección de técnicas para el estudio de las variables a medir en la investigación, así como la detección de aquellos elementos ajenos que puedan atentar contra la razonabilidad de los resultados, además de permitir el procesamiento de la información obtenida durante el estudio.

Se utilizaron las tablas bivariadas, gráficos y otros instrumentos estadísticos, los cuales permitieron establecer análisis lógicos para determinar las regularidades de la información obtenida y poder procesarla y llegar a inferencias lógicas y acabadas.

Del nivel empírico:

Para el desarrollo del estudio descriptivo se usan como métodos cuantitativos fundamentales: la revisión documental, encuestas, la observación, así como indicadores de análisis de la eficiencia empresarial; sus respectivos instrumentos fueron elaborados por la autora de la investigación.

El trabajo de diploma consta de introducción y dos capítulos. Un primer capítulo que dará respuesta al primer objetivo de la investigación donde se realiza una fundamentación teórica de la investigación. Un segundo capítulo que dará respuesta al resto de los objetivos donde se caracteriza el sistema cooperativo y campesino de Taguasco, particularizando en las Cooperativas de Créditos y Servicios, se realiza un análisis del cumplimiento de los planes de producción de manera general y finalmente el capítulo termina con el análisis del impacto de la contratación económica y la propuesta de indicadores para el medir la eficiencia de la misma en el cumplimiento de los planes de producción. Se expondrán conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos.

CAPÍTULO 1: BASES GENERALES DE LA PLANIFICACIÓN Y SU IMPACTO EN LA CONTRATACIÓN ECONÓMICA EN EL SECTOR COOPERATIVO Y CAMPESINO

En el presente capítulo se expondrán los fundamentos teóricos que sustentan la organización estructural y funcional de la empresa cubana no estatal, protagonizada por el sector cooperativo y campesino, así como la importancia, objetivos y tareas de la planificación en la empresa socialista de propiedad colectiva y la contratación económica.

En este sentido se dará cumplimiento al primer objetivo de investigación, con el empleo de los métodos de nivel teóricos los que permitirán caracterizar los mecanismos del proceso de planeación y contratación en el sector cooperativo y campesino.

1.1 - Fundamentación teórica del proceso de planificación.

La necesidad de retomar la Planificación como aspecto rector en la elaboración de los planes a nivel de la economía nacional y empresarial se convierte en un elemento central, si se tiene en cuenta que a lo interno el país entra en una fase de rescate y fortalecimiento de la institucionalidad y a lo externo la incertidumbre que impone la globalización conlleva a la necesidad de estar mejor preparados para poder tomar las decisiones más adecuadas, lo que implica que se tengan estudiados con anterioridad, los posible escenarios que pudieran presentarse.

Un proceso de planificación bien estructurado y científicamente argumentado, tanto a nivel nacional como empresarial, se convierte en una importante fortaleza para incidir positivamente en resolver la problemática descrita en el párrafo anterior.

La planificación no es solo un proceso económico y organizativo, sino que es ante todo un proceso político e ideológico, que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las empresas estatales a la sociedad por encima de cualquier interés sectorial, colectivo o individual.

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 ". (Vigoa Llanes, C. 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, G, 2003).

Por tanto, la planificación es el instrumento de dirección básico, que coordina e integra los aspectos: **productivos, económicos, sociales y financieros**, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, buscando el máximo de **eficiencia y eficacia** y la activa participación de los trabajadores.

En la actualización del modelo económico primará la planificación, la cual debe ser controlada sistemáticamente por todos los organismos e instituciones implicadas lo que será la única garantía del funcionamiento eficiente de todos los sistemas.

La planificación es un sistema único que debe integrar de la forma más racional los planes de las empresas y ramas con el plan de una 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 económica – social como vía para el cumplimiento de esta sección.

Para la empresa estatal, al elaborar su plan de producción resultan importantes los ingresos que reciben de la venta de sus productos y el cumplimiento de los pedidos estatales en unidades físicas. Dado esto una vez que la empresa conozca el encargo estatal deben montar el plan de producción y ventas del resto de los productos teniendo en cuenta las características del mercado para el cual producirá, la demanda de este, la capacidad de producción y los precios.

1.1.1- Esbozo histórico de la planificación en Cuba.

Realmente no se puede hablar de Planificación en Cuba sin mencionar a Ernesto Che Guevara, pues él creó un sistema de trabajo alrededor de la planificación. Sobresale por ejemplo, sus ideas sobre la necesidad de un plan perspectivo, 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.

A principios de 1962 comienza la participación activa del Partido en la orientación y control de las tareas de planificación. Se crea la Comisión Económica de las Organizaciones Revolucionarias Integradas (ORI), embrión de lo que sería posteriormente el Partido Comunista de Cuba (PCC).

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.

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.

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 y una vez aprobado este, el MEP dirige su instrumentación y control, coordina las decisiones económicas.

1.1.2- Importancia de la planificación.

Entiéndase como planeación al proceso en el que se establecen metas y las directrices apropiados para el logro de las mismas, no es un evento aislado, con un claro comienzo y un fin, por el contrario, es un proceso continuo que refleja y adopta los cambios de los entornos tanto de acción directa como indirecta es decir, identifica situaciones futuras y toma previsiones para enfrentarlas de la mejor manera posible en función de objetivos deseados. Conlleva a definir medidas y derivar sus consecuencias, evaluando su conveniencia frente a las diversas circunstancias anticipadas, y manteniendo la máxima flexibilidad posible.

Sin plan el estado no puede saber cómo organizar sus empresas y los recursos, no puede dirigir con confianza o esperar que otros lo sigan, sin él se tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y por donde se están desviando de su camino.

La planificación se convierte en un poderoso medio para lograr la eficiencia y la eficacia de las empresas. La eficiencia esta referida a la compatibilidad y el uso racional de los recursos materiales, humanos, de capacidad productiva y financieros y la eficacia se relaciona directamente con el desarrollo de los productos y servicios que demandan la sociedad, aquí radica su importancia.

1.1.3- Objetivos y tareas de la planificación.

La planificación empresarial tiene como objetivo determinar los productos, acciones y recursos que deben asegurarse en cada momento para satisfacer las demandas de los clientes en el mercado objetivo (lo asignado) bajo determinados estándares de eficiencia y eficacia en el marco de un satisfactorio balance del sistema productivo y de los recursos y con el entorno.

Dentro de sus principales tareas tenemos el establecimiento de un programa de desarrollo económico y social, el aseguramiento de las necesidades básicas de las personas, el logro de una adecuada distribución del ingreso, la protección de los grupos más vulnerables de la población y el alcance de un desarrollo sectorial y territorial equilibrado.

1.1.4- Etapas del proceso de planificación en Cuba.

Se identifican tres etapas fundamentales:

1ra. Etapa: El MEP elabora internamente durante los primeros meses del año un modelo global para el conjunto de la economía, que incluye un grupo seleccionado de indicadores como las principales proporciones macroeconómicas, producciones y exportaciones fundamentales y una primera versión del balance de divisas del país.

2da.Etapa: Presentación oficial de la propuesta de Plan de los Organos de Administración Central del Estado (OACE) y los Consejos de la Administración Provincial al MEP (III Trimestre del año).

3ra.Etapa: El MEP somete la propuesta definitiva de plan a su aprobación por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro (CECM) alrededor del IV trimestre del año, la cual es examinada en reunión del Consejo de Ministros para dicha aprobación.

La culminación de esta etapa se superpone con los primeros pasos de elaboración del plan del año siguiente, como parte de un ciclo continuo, en ocasiones denominada planificación continua.

El proceso antes mencionado se complementa con actividades de evaluación y control del plan y de sus principales componentes.

El control de la ejecución y la evaluación de procesos deben permitir introducir oportunamente las correcciones necesarias cuando se producen desviaciones o cambios relevantes en el entorno.

1.2- El proceso de planeación en la empresa socialista cubana.

En los lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea que la planificación abarcará no solo el sistema empresarial estatal, la actividad presupuestada, las asociaciones económicas internacionales y **regulará otras formas de gestión no estatales** que se apliquen y será más objetiva en todos los niveles. Los nuevos métodos de planificación cambiarán las formas de control sobre la economía. La planificación territorial tendrá en cuenta estas transformaciones. (VI Congreso del PCC, 2011)

Constituye el instrumento que permite la necesaria conciliación y compatibilidad entre las proyecciones a nivel macroeconómico y social realizadas por las organizaciones económicas, entre los objetivos a mediano plazo de la entidad y las tareas corrientes que debe cumplir.

Existen distintos tipos de planes que de acuerdo a sus objetivos puede dividirse en:

- Mediano plazo: proyecta mercados, capacidades, inversiones, rediseño del sistema productivo.

- Anual: define resultados del año, presupuestos, contrataciones, demandas.
- Trimestral: planifica aprovisionamiento, utilización de capacidades, precisa demandas.
- Mensual: aseguramientos operativos, precisa acciones para utilizar capacidades, balancea pedidos de clientes.
- Semanal: ajusta producciones o aseguramientos, precisa pedidos, ajusta demandas.
- Diario: emite órdenes de producción y solicitudes de materiales.

El plan de la empresa socialista cubana debe estar en correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización, considerando los distintos escenarios que se espera puedan afectar a la empresa y dando cumplimiento a los directivos del nivel superior.

Tal y como se expresa en los lineamientos de VI Congreso del Partido "La elevación de la responsabilidad y facultad de las empresas hace imprescindible fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de sus planes y metas con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad". (VI Congreso del PCC, 2011, lineamiento 15)

1.2.1- La planificación en la empresa socialista de propiedad colectiva.

La planificación en las cooperativas es el instrumento de dirección básico, que coordina e integra los aspectos productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la misma en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con el máximo de eficiencia y la activa participación de los trabajadores.

La planificación en las cooperativas es el instrumento de dirección básico, que coordina e integra los aspectos productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la misma en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con el máximo de eficiencia y la activa participación de los trabajadores.

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

Este sistema de planificación se distingue por dos tipos de procesos:

- **HACIA EL INTERIOR DE LA COOPERATIVA.** Conformado con los elementos cuyo comportamiento depende de la capacidad organizativa y de dirección de la junta directiva, así como de la participación de los trabajadores en el análisis de la propuesta de plan, lo que se expresa, en lo fundamental, en la **PROYECCIÓN ESTRATÉGICA** que puede tener distintos horizontes temporales, pero debe elaborarse, básicamente, para un período de tres años vista.
- La **PROYECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA** es elaborada para diversos horizontes temporales y escenarios, de acuerdo a las tareas económicas, posibilidades de ventas, estudios de mercado, proyecciones estratégicas y definiciones perspectivas con que cuente. Su estructura organizativa se ajusta a las características operativas y ciclo de producción de la misma, aunque debe preverse su adecuación por año, para facilitar que sus resultados sirvan para la definición del plan anual.

En su preparación se evalúa la factibilidad técnica, económica y financiera de la cooperativa, se prevén las necesidades de recursos y su asignación en el tiempo, se pueden identificar problemas antes de que ocurran, se buscan alternativas y se proponen acciones y una vez concluido, permite orientar la actividad. Por ello, no debe limitarse a planillas de cálculo y números; la información cuantitativa tiene que sustentarse en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos de todo tipo.

Esta proyección no debe ser estática, sino que debe servir para monitorear la realidad, por lo que debe actualizarse en los primeros meses de cada año a la par del plan anual y después, con los resultados de su ejecución, las decisiones que adopte el organismo superior y los cambios en el mercado.

La proyección estratégica debe verse como un elemento esencial del proceso de elaboración del plan anual para la cooperativa, en el que se concretan las acciones a emprender para alcanzar los objetivos propuestos.

1.2.2- Documentos bases para la elaboración del plan.

En la planificación empresarial es necesario considerar una serie de documentos que fundamentan, norman y rigen esta actividad, es decir, documentos bases o rectores; en este sentido las empresas en la elaboración de sus planes se basan de los siguientes documentos:

- La Resolución Económica del Congreso del Partido Comunista de Cuba, según corresponda.
- Las directivas para la elaboración del plan y del Presupuesto del Estado del año en cuestión, aprobadas por el Gobierno.
- Instrucciones generales para la elaboración del plan, emitidas por el MEP.
- Las directivas específicas y complementarias emitidas por el MFP para la elaboración del Presupuesto del Estado.
- Indicaciones específicas para la elaboración del plan y el Presupuesto del Estado, emitidas por su organismo superior.
- El plan para el año en curso, los resultados del control de su ejecución y los estimados de su cumplimiento.
- Las proyecciones estratégicas, otras a mediano plazo y perspectivas más inmediatas, expresadas en los planes de negocios.
- Los Programas Estratégicos de Desarrollo Económico en los que se inserte la organización empresarial.
- Los planteamientos de los trabajadores en las Asambleas por la Eficiencia Económica.

Los apartados, secciones o acápite que conforman el plan anual de cada empresa son los siguientes:

- Plan de producción y servicios, Portadores energéticos, Mercadotecnia, Ciencia, tecnología y medio ambiente, Defensa, Inversiones, Empleo y salario, Seguridad y salud de los trabajadores, Plan de costos, Presupuesto en divisas, Estado de resultado planificado, Plan financiero y Flujo de caja.

Los aspectos esenciales que debe contemplar cada una de las secciones del plan anual, según se establece en la Resolución 276 / 2003 del Ministerio de Economía y Planificación.

1.2.3- Elaboración de la propuesta del plan para las empresas.

La elaboración del plan –y por ende la planificación– es un proceso continuo de interacción entre los diferentes actores económicos para lograr determinados objetivos en el tiempo. Debe realizarse a partir de la constante retroalimentación de las proyecciones, considerando los posibles cambios en el entorno empresarial, nacional y/o internacional, es decir la planificación debe garantizar la correspondencia entre los intereses del desarrollo futuro con las especificidades y características del presente.

La propuesta de plan debe realizarse sobre la base de la mejora de los indicadores de eficiencia. Esto significa realizar las tareas del plan con el uso racional de los recursos disponibles o asignados. Implica que en cada tarea o actividad se empleen los recursos estrictamente necesarios.

Durante la elaboración del Plan anual de la empresa se realizarán las siguientes valoraciones, que deben fundamentarse en la presentación de la propuesta:

- ✓ Relación favorable entre la variación de los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo y los ritmos de crecimiento del salario medio.
- ✓ Reducción del costo por peso de venta, en relación al período anterior.
- ✓ Disminución del gasto en divisa por peso de venta, en relación al período anterior.

- ✓ Reducción del índice de consumo físico de portadores energéticos para las principales producciones y servicios previstos.
- ✓ Reducción del gasto en divisa de las producciones en relación con el precio de importación. No debe producirse ningún producto cuyo gasto en divisas sea superior al precio de importación.
- ✓ Elevación de las ventas y utilidades del período respecto al anterior.
- ✓ Examen de la rentabilidad y la situación financiera de la organización económica.
- ✓ Perspectivas del mercado externo e interno.
- ✓ Fuente de financiamiento en divisas de las producciones y servicios consideradas.
- ✓ Evaluación del nivel de utilización de la capacidad instalada.
- ✓ Análisis de la eficiencia del plan de inversiones.

La elaboración del plan debe realizarse con el mayor nivel de fundamentación y rigor científico posible, para ello se deben utilizar técnicas y métodos cualitativos y cuantitativos. La elaboración del plan no puede ser tarea única del Director o Económico de la entidad, pues es un proceso muy complejo que requiere la inserción y participación de todas las áreas, especialistas y miembros de la organización.

El plan anual que se elabore en la organización tiene que ser sometido al análisis de los trabajadores. El aspecto central a discutir en cada lugar es la **eficiencia económica** a alcanzar y la utilización más racional de los recursos disponibles, así como el estricto control de los mismos.

1.2.4- Indicadores del plan anual.

En la confección del plan anual se consideraran indicadores directivos e indicadores límites.

Los **indicadores directivos** deben ser priorizados en su cumplimiento por la organización. En general se encuentran entre estos los siguientes:

- El compromiso estatal de la empresa (nivel de producción o servicio convenido) y que son de obligatorio cumplimiento.

- Las ventas o facturación.
- Utilidad después de impuestos.
- Los indicadores directivos de los presupuestos en divisas: aporte neto y su distribución, así como el aporte en productos y servicios.

Por su parte, se consideran **indicadores límites** los siguientes:

- El financiamiento central.
- El marco financiero de gastos en divisas emitido por el MEP o los niveles de gastos para portadores energéticos, inversiones, estimulación, reforzamiento alimentario, ropa y calzado.
- Índice de gasto-ingreso en divisas.
- Presupuesto de la inversión, en MN y MLC.
- Gasto de salario por peso de valor agregado.
- Aseguramiento de las actividades de la defensa.
- Eventos nacionales y extranjeros a efectuar.

Otra categoría de indicadores que recibirá la organización son los conocidos como **indicadores de cálculo** entre los que se aparecen:

- Impuesto sobre utilidades.
- Créditos y pagos de deudas.
- Disminución de días de rotación de inventarios.
- Reducción del plazo de las cuentas por cobrar.

Vale apuntar que cualquier modificación que se requiera hacerle al plan, en algunos de sus indicadores, durante el transcurso del año, deberá ser aprobado por el nivel que aprobó el plan inicialmente.

Una vez aprobado el plan anual, corresponde a la empresa desagregar el mismo para periodos más corto de tiempo, es decir, trimestres y meses, con la finalidad de ir controlando su marcha y cumplimiento; así como poder tomar acciones de ajustes de manera sistemática y efectiva.

La marcha del cumplimiento del plan se realizará sistemáticamente, en Consejo de Dirección y con la participación e involucramiento de todos los miembros de la organización.

La propuesta de plan de la organización debe ser aprobada por el Consejo de Dirección de la entidad, los Trabajadores del centro, el Gobierno del territorio, la Junta de Gobierno (si está constituida) y por el Organismo Superior: Rama o Ministerio al que se subordina la empresa.

1.3- Los planes de producción y ventas en las empresas

Importantes profesionales consideran que el plan debe partir de fijar los indicadores de eficiencia y los indicadores financieros donde se expresen nivel de utilidad, nivel de solvencia, etc., pues conociendo las necesidades que tiene la empresa desde el punto de vista financiero y que se precisan resolver, se puede inferir cuales son los niveles de producción y ventas que se deben alcanzar para satisfacer esas necesidades económicas y financieras, que en última instancia es lo que cuenta.

Reconociendo la fortaleza de este punto de vista, la mayoría de los estudiosos del tema comparten de forma unánime, la idea de que la elaboración del plan debe ser conformada por las categorías más vinculadas con los aspectos cuantitativos, es decir, se inicia el plan desarrollando las secciones directamente relacionadas con la planificación material.

Lo primero que debe tener clara una empresa al elaborar su plan de producción es conocer el mercado hacia el cual va dirigida esta producción, debe conocer si necesita realizar inversiones, los niveles de eficiencia y gastos que debe tener, la calidad a que debe aspirar así como el resto de los parámetros y los niveles que debe alcanzar para imponerse en el mercado.

Se puede definir como plan de producción al plan detallado que establece cuantos productos finales se tienen que producir y en que período de tiempo; para ello la desagregación que se realiza debe ser eficiente lo que implica que:

- La descomposición de las familias se tienen que realizar a partir de la cantidad de productos que la forman.
- Dimensionamiento y periodificación de los lotes del plan de producción con criterios de carácter económicos, buscando aquella que haga mínimos los costos totales.
- Evitar disponibilidades de inventarios negativos a finales de periodos, ya que indicaría retrasos en los pedidos, al no ser que sean retrasos voluntarios.

La forma más sencilla para alcanzar el pronóstico de ventas de una empresa es realizando un plan de ventas que se base en las tres estrategias para vender: conseguir nuevos clientes, incrementar las ventas a mi cartera de clientes y por último recuperar mis cuentas.

Es mucho más sencillo que la empresa alcance el cien por ciento de sus ventas si encuentra la mezcla perfecta entre estas tres estrategias y lo adiciona con inteligencia de mercado para desarrollar un plan de acción que servirá de guía para focalizar a su equipo comercial en la ejecución de sus actividades.

El plan de producción y ventas tiene la finalidad de conocer o estimar las cantidades demandadas de los bienes o servicios en los que se especializa una entidad. Una vez que dichas cantidades son estimadas, se requiere que sean comparadas con la Capacidad Productiva Disponible para analizar en qué medida dicha demanda puede o no ser satisfecha. Todo esto apuntan a que lo esencial en este tema consiste en determinar, por una parte las necesidades del bien o servicio en cuestión y de otra, evaluar si la organización dispone o no de la Capacidad Productiva para hacer frente a dichas necesidades.

1.4- Contratación Económica en el Sector Cooperativo y Campesino.

Según los estudios realizados se entiende por Contratación Económica al proceso en el que se integran los diferentes sujetos que actúan legalmente en la economía nacional para, mediante la concertación de contratos, garantizar sus respectivos

planes económicos y satisfacer sus necesidades y con ello, los objetivos y prioridades de la sociedad.

En el Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social al VI Congreso del Partido, 2011 se plantea que el contrato deberá constituir una herramienta de trabajo en la planificación y control de todas las etapas del proceso productivo....(VI Congreso del PCC, 2011)

Para llegar a la concertación de un contrato en el Sector Cooperativo y Campesino, los sujetos deben establecer previamente negociaciones o tratos preliminares, cuidando, si no es su voluntad, que ello llegue a constituir una promesa de contrato.

Para la negociación y concertación de estos contratos, las partes se exigen recíprocamente la exhibición de los documentos que acreditan su capacidad legal y la de sus representantes.

Para la acreditación de la capacidad legal de la persona jurídica, se exige la exhibición de los documentos de creación o constitución de ésta y de la inscripción en el registro público correspondiente que le otorga personalidad jurídica.

A tal efecto el CECM publicó en la Gaceta Oficial las indicaciones para el mejor desenvolvimiento y eficacia de las relaciones económicas contractuales y su vez al Ministerio de la Agricultura adecuo estas a las entidades de su subordinación, haciendo alusión a algunas de ellas a continuación:

Indicaciones para la contratación económica en las Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas.

- Los agricultores pequeños como sujetos legales establecidos en la Resolución 2253/2005 deben dejar protegidas sus relaciones económicas y comerciales en la economía nacional, estableciéndolas y ejecutándolas mediante contratos, conforme con la legislación vigente aplicable y lo que por la presente se establece.

- Para auxiliarse en la etapa de negociación, las partes pueden utilizar modelos de contratos redactados por ellas, los cuales deben estar desprovistos de cláusulas impositivas que mutilen el carácter de colaboración y buena fe que debe primar; así como pactar condiciones generales, entendidas éstas como cláusulas predispuestas preparadas con antelación para contratos otorgados por adhesión.
- Para dejar constancia de cualquier modificación o concreción del contenido del contrato, prorrogar su vigencia o declarar su extinción por mutuo acuerdo de las partes, se suscribe un suplemento, que es el documento que se une al contrato después de otorgado, pasando a formar parte integrante de éste y que se somete a lo dispuesto en estas Indicaciones.
- Para llegar a la concertación de un contrato, los sujetos deben establecer previamente negociaciones o tratos preliminares, cuidando, si no es su voluntad, que ello llegue a constituir una promesa de contrato.
- La parte que recibe la prestación, a su vez, debe comprobar que los precios y tarifas propuestos se ajustan a las disposiciones legales vigentes y a la calidad de la prestación que se oferta, a cuyo efecto examina los documentos que se requieran.
- La identificación comprende la denominación o razón social, el domicilio legal, nacionalidad, el Banco del cual es cliente, número de las cuentas bancarias en la moneda de pago y de la licencia para operar en dicha moneda y los nombres y cargos de quienes lo representan debidamente facultados.
- El objeto del contrato debe describirse de forma tal que aparezcan claramente formuladas las prestaciones que lo conforman y los requisitos que deben reunir éstas para su cumplimiento, entendiendo por ello, la descripción completa de los productos o servicios específicos contratados, sus cantidades, unidades de medidas, precios y tarifas, valor total, entre otros.

La experiencia de procesos de contratación de años anteriores ha servido para identificar problemas y debilidades que ha propiciado que el proceso y la política seguida no hayan dado los resultados esperados entre los que se señalan fundamentalmente:

- Productores a los que no le ha llegado la Cooperativa de Créditos y Servicios, para precisar productos y cifras a contratar teniendo potencialidad.
- Insuficiente conocimiento de las normas que rigen el proceso de contratación y comercialización hasta la base productiva.
- No se cumple el proceso de negociación lo que trae consigo que no se conozca antes de proceder a la firma de los contratos las obligaciones y derechos de las partes.
- Indisciplina en la ejecución del proceso en los distintos eslabones de la cadena.
- No se ejercita el derecho de reclamación por incumplimiento de los contratos por ninguna de las partes.
- Inseguridad por parte de la empresa al momento de contratar de contar a tiempo con los niveles de insumos que van a disponer a fin de poder brindar oportunamente a los productores los aseguramientos correspondientes lo que conlleva a la falta de compromiso en el contrato.
- Falta de cultura jurídica por autoridades decisoras lo que incide en que se adopten en ocasiones medidas violatorias de normas legales vigentes.

Es por ello que para el presente año la máxima dirección de país de conjunto con cada ministerio potenció y le concedió la importancia que lleva la contratación económica ya sea capacitando a los asesores jurídicos, directivos de entidades como la base productiva que al final cualquier problema es el que sufre las consecuencias de lo mal hecho, independientemente que se emitieran indicaciones precisas de cómo realizar con todas las de la ley este procedo.

El contrato constituye la vía para armonizar la oferta y la demanda y en consecuencia tienen que jugar el papel que le corresponde en la ejecución del plan al ser la ley de la relación comercial tanto entre la unidad productora, la empresa como entre aquella y el cliente final, por lo que en él se debe pactar todas las cláusulas necesaria que garanticen el mejor cumplimiento de los mismos violando y reclamando por el estricto cumplimiento de todas y cada una las mismas contempladas en el contrato.

Especial atención deberán poner las partes al pactar la penalización al que incumplan las entregas previstas en el contrato, en función de indemnizar al estado por lo dejado de entregar siempre valorando los niveles incumplidos al precio del mercado de oferta y demanda, toda vez que el estado tiene que gastar divisa para suplir el déficit de la producción por el incumplimiento del contrato.

En este sentido las partes establecerán claramente la forma de resarcirse en relación de las pérdidas y daños económicos que se generen por falta de calidad o incumplimiento de los contratos. Cuando estos incumplimientos sean por la no entrega de productos deberá quedar clara la penalización que se aplicará al incumplidor según lo establecido.

Ante la posibilidad de incumplimiento del contrato, las partes deben comunicarse de inmediato y conforme con el principio de buena fe contractual, adoptar medidas efectivas que tiendan a disminuir el efecto del incumplimiento.

Es por ello que otro de los lineamientos al VI Congreso del Partido plantea que se exigirá por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma y control del cumplimiento de los contratos entre entidades económicas, como instrumento esencial para su desempeño. (VI Congreso del PCC, 2011.lineamiento 10). Su realización eficiente y eficaz significará garantizar el aseguramiento de cada una de las producciones destinadas a la población, el consumo social, la industria, el mercado interno en divisa, la exportación y la sustitución de importaciones.

CAPÍTULO 2: EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA DE LA CONTRATACIÓN ECONÓMICA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE PRODUCCIÓN Y VENTAS DE LA CCSF ANTONIO RIVEROL ACOSTA

En el presente capítulo se desarrolló inicialmente una caracterización del sector cooperativo y campesino que identifica al municipio de Taguasco, particularizando en las CCSF y dentro de estas a la que va dirigido el trabajo.

Seguidamente se realiza un análisis del cumplimiento de los planes de producción de manera general tanto en físico como en valores así como el impacto de estos en la situación económica y financiera de la cooperativa, además de valorar como se cumple la disciplina financiera de la misma con el MFP y la influencia en la solvencia de la CCSF.

Finalmente el capítulo termina con el análisis del impacto de la contratación económica y la propuesta de indicadores para medir la eficiencia de la misma en el cumplimiento de los planes de producción. Todo ello dando respuesta al resto de los objetivos de la investigación y el empleo de los métodos empíricos.

2.1 Caracterización del sector cooperativo y campesino del municipio de Taguasco.

El Municipio de Taguasco se encuentra ubicado al noroeste de la provincia de Sancti Spíritus, limitado por el norte con el municipio de Yaguajay, al sur con el municipio de Sancti Spíritus, al este por el municipio de Jatibonico y al oeste por el municipio de Cabaiguán.

Taguasco tiene una superficie de 515.18 km² y una población de 36420 habitantes lo que representa una densidad poblacional de 70.69 habitantes por km². Su relieve es llano con suelos fértiles de gran utilidad para los cultivos de la caña de azúcar, tabaco y los cultivos varios. También se destaca en el desarrollo de ganado mayor y menor, teniendo una importante participación en la producción de carne y leche.

El sector campesino está diseminado por todos los consejos populares del municipio de Taguasco, (**Anexo 1**) y es atendido por la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), desde el punto de vista político y administrativo, y en sus relaciones contractuales por las entidades estatales del sector agropecuario, la cual redimensiona los organismos del Grupo Empresarial Azucarero (GEA) y el Ministerio de la Agricultura (MINAG), dicho sector se compone por 22 CCSF y 9 CPA, de ellos pertenecen al GEA 2 CCSF y 1 CPA; y al MINAG: 20 CCSF y 8 CPA. Dicha estructura se refleja en el **Anexo 2**.

El proceso de entrega de tierras por el Decreto Ley 259 comienza en Octubre del 2008, a partir de esa fecha y hasta Diciembre del 2011, se habían entregado 9303.97 Ha, 1268 personas naturales y a 16 personas jurídicas (15 CCSF y 1 CPA). Del total entregadas, fueron destinadas para las siguientes actividades:

- Cultivos Varios: 1671.28 Ha.
- Tabaco: 567.76 Ha.
- Frutales: 14.68 Ha.
- Arroz: 14.68 Ha.
- Ganado: 6077.73 Ha.
- Ganado menor: 96.20 Ha.
- Caña: 347.78 Ha.

Desde la entrega de estas tierras hasta la fecha, se han producido 369 000 lts de leche y una producción total de 59 600 toneladas de cultivos varios.

El sector cooperativo y campesino de Taguasco ocupa una superficie de acuerdo a lo siguiente: Las CPA 251.52 caballerías, de ellas en explotación 249.41 caballerías; las CCS 1325.92 caballerías; para un total de 1577.44 caballerías, de ellas en explotación 1499.01 caballerías que representa el 95.0%.

Composición de los recursos humanos.

Las CPA en el territorio tienen un total de 338 socios, de los cuales 15 son directivos y 12 son trabajadores de la economía; las CCSF por su parte cuentan con 2873 asociados, de ellos 35 son directivos y 22 trabajadores de la economía, para un total de 3211 socios, de los cuales 535 son femeninas y 2676 masculinos.

Cooperativas	Total de socios	Sexo		Directivos	Trabajadores de la economía
		Fem.	Masc.		
CPA	338	76	262	15	12
CCSF	2873	459	2414	35	22
TOTAL	3211	535	2676	50	34

Tabla 1: Total de miembros del Sector Agropecuario, Cooperativo y Campesino del municipio Taguasco.

Fuente: ANAP del municipio Taguasco.

Estas asociaciones, cooperativas, tienen objetivos y fines de carácter social encaminados al mejoramiento de las condiciones de vida de los cooperativistas y sus familiares, así como contribuir al desarrollo social del país, del territorio y de las comunidades en que están enclavadas. Estas cooperativas promueven la participación consciente de sus miembros en las tareas económicas y sociales de la nación, la localidad y la comunidad.

2.1.1- Las Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas.

La cooperativa de créditos y servicios fortalecida constituye una entidad económica y social, que en su gestión goza de autonomía con respecto al Estado. Como organización económica forma parte de un sistema de producción al cual se integra constituyendo unos de los eslabones primarios que conforman la base productiva agropecuaria de la economía nacional.

Como organización social constituye un colectivo de campesinos que avanza hacia objetivos de desarrollo social, político educacional, cultural y de continuo mejoramiento de las condiciones de vida de sus miembros y familiares.

La Cooperativa de Créditos y Servicios fortalecidas es la asociación voluntaria de los agricultores pequeños que tienen la propiedad o el usufructo de sus respectivas tierras y demás medios de producción, así como sobre la producción que obtienen. Es una forma de cooperación agraria mediante la cual se tramita y viabiliza la asistencia técnica, financiera y material que el Estado brinda para aumentar la producción de los agricultores pequeños y facilitar su comercialización. Tiene personalidad jurídica propia y responde de sus actos con su patrimonio.

Según el proyecto de lineamientos de la política económica y social propuesta por el estado cubano y aprobada en el VI Congreso del PCC, se define las CCSF como: "una organización económica con personalidad jurídica y patrimonio propio que se crean para producir bienes y servicios útiles a la sociedad y asumen todos los gastos en que incurren a partir de sus ingresos". (PCC, 2010:9)

Las cooperativas de créditos y servicios se rigen por la Ley de Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Créditos y Servicios, sus respectivos reglamentos internos, los acuerdos tomados por la Asamblea General y a los efectos de instrumentar lo dispuesto en la Ley y en este Reglamento por las resoluciones que en el marco de sus respectivas competencias dicten los Organismos de la Administración Central del Estado, así como por las demás disposiciones legales que le sean aplicables. (Gaceta oficial No. 20, 2005)

Las CCSF tienen los fines fundamentales siguientes:

- planificar, contratar, comprar, vender y utilizar en forma organizada y racional los recursos y servicios necesarios para sus miembros y la cooperativa, en razón de la producción agropecuaria;
- gestionar, tramitar y colaborar en el control, la utilización y recuperación de los créditos bancarios necesarios para sus miembros y la propia cooperativa, destinados a la producción agropecuaria;

- planificar y comercializar las producciones directivas de los miembros y de la cooperativa ;
- comercializar otras producciones y servicios autorizados en su objeto social,
- adquirir, arrendar y explotar en forma colectiva los equipos agrícolas y de transporte y construir las instalaciones necesarias para mejorar la eficiencia en la producción y comercialización agropecuaria, autorizadas en su objeto social.

Las cooperativas y sus miembros que son poseedores legales de tierra se rigen, a los efectos de la producción agropecuaria y forestal por las normativas del Ministerio de la Agricultura o del Azúcar según corresponda.

Las 22 CCSF en el territorio están distribuidas a lo largo de todos los consejos populares, en el que existe un representante de la agricultura supervisando y controlando, toda su operatividad para así contribuir al incremento de la producción de alimentos y otros renglones del municipio.

De este total, 2 CCSF se dedican a la producción cañera, mientras que de las 20 CCSF asociadas al sector de la agricultura, 7 tiene como actividad fundamental la ganadería que dentro de estas se incentiva la cría de vacunos tanto para la reproducción como la producción lechera y en una menor cuantía la cría de ovino – caprino y 13 tienen como actividad fundamental la siembra de tabaco, aunque se debe señalar que pese a estas actividades todos los cooperativistas tienen dentro de sus planes la siembra de productos para el cumplimiento de las cifras de la actividad de cultivos varios, destinado al consumo social, consumo de la población y la sustitución de importaciones.

Ratificando lo que pidió el Presidente del Consejo de Estado, Raúl Castro Ruz, "Para tener más hay que partir de producir más y con sentido de racionalidad y eficiencia, de forma que podamos reducir importaciones, en primer lugar alimentos que se dan

aquí, cuya producción nacional está aún lejos de satisfacer las necesidades” (Congreso de la ANAP 2010).

2.1.2- Características generales de la CCSF “Antonio Riverol Acosta” de Taguasco.

El 31 de Mayo de 1979 se crea la CCSF “Antonio Riverol Acosta” con domicilio en Finca Nueva, municipio de Taguasco, agrupando inicialmente 107 asociados y el 4 de noviembre de 1997 alcanza la categoría de fortalecida por reunir los requisitos necesarios para ello y por los resultados obtenidos hasta ese momento, categoría que a través de los años han sabido mantenerla.

Actualmente la cooperativa posee 52.72 caballerías de tierras diseminadas por gran parte del territorio y que puede ir incrementándose por el otorgamiento de nuevas tierras según el Decreto Ley 259/2009, además de contar con un conjunto de bienes de su propiedad que son utilizados de forma colectiva por todos los socios.

La cooperativa tiene como renglón fundamental la producción de tabaco y cultivos varios, siendo el primero su principal renglón, aunque se debe destacar su aporte dentro de la ganadería en el territorio, así como otras importantes producciones contempladas dentro de su objeto social.

Está representada por una junta directiva compuesta por su presidente, vicepresidente, organizador, ideológico y cuatro miembros que colaboran en las distintas esferas ya sea activista de actas, orientador político, activista de propaganda y atención al hombre, la que tiene atribuciones y responsabilidades que se establecen en el artículo 32 del Reglamento General de Cooperativas de Créditos y Servicios.

En la actualidad la cooperativa cuenta con 205 socios de los cuales 137 son dueños de tierras, distribuidos de la siguiente forma:

Cooperativa	Total Socios	Sexo		% que repres. Sexo fem.
		Fem.	Masc.	
CCSF	205	33	172	16.1
De ellos: dueños de finca	137	8	129	5.8

Tabla 2: Total de miembros de la CCSF Antonio Riverol Acosta.

Fuente: ANAP del municipio Taguasco.

CATEGORÍAS	CANTIDAD	%
Dirigentes	1	0.5
Técnicos	2	1.0
Administrativos	4	1.9
Cooperativista	198	96.6
Total	205	100.0

Tabla 3: Total de miembros de la CCSF Antonio Riverol Acosta por categorías.

Fuente: ANAP del municipio Taguasco.

El análisis anterior refleja que el 16.1 % del total de socios corresponden al sexo femenino, el 5.8 % son mujeres dueñas de fincas y el 96.6 % pertenecen a la categoría ocupacional más baja que representan a los campesinos directos a la producción.

La cooperativa funciona bajo una estructura organizativa que se muestra mediante un organigrama estructural (**Anexo 3**)

2.2- Análisis del cumplimiento de los planes de producción en la CCSF Antonio Riverol Acosta.

La elaboración del plan –y por ende la planificación– es un proceso continuo de interacción entre los diferentes actores económicos para lograr determinados objetivos en el tiempo. Debe realizarse a partir de la constante retroalimentación de las proyecciones, considerando los posibles cambios en el entorno empresarial, nacional y/o internacional, es decir la planificación debe garantizar la correspondencia entre los intereses del desarrollo futuro con las especificidades y características del presente.

La propuesta de plan debe realizarse sobre la base de la mejora de los indicadores de eficiencia. Esto significa realizar las tareas del plan con el uso racional de los recursos disponibles o asignados. Implica que en cada tarea o actividad se empleen los recursos estrictamente necesarios.

El plan anual de producción de la cooperativa se elaborará por su Junta Directiva a partir de la propuesta realizada por las diferentes Empresas, Órganos u Organismos con los que se conveniará. La oferta se lleva a votación en la Asamblea General, luego de su discusión y aprobación con los anexos que se requieran, se desglosa ese plan general entre los socios según el área de tierra, medios y condiciones de trabajo que posea, quedando elaborado así el plan individual de cada socio, previo las indicaciones de los organismos superiores (GEA Y MINAG).

Para el análisis del cumplimiento de los planes de producción en la CCSF se tuvo en cuenta la utilización de los métodos histórico lógico, analítico sintético, inductivo deductivo, además se utilizó la estadística descriptiva, las tablas bivariadas y los gráficos, teniendo en cuenta la revisión documental y la aplicación de la encuesta a una muestra de cooperativistas; sirviendo de ayuda los planes de producción elaborados por la CCSF, el balance general y estado de resultado así como las orientaciones dadas por los organismos superiores para este proceso.

El plan de producción (**Anexo 4**) en la cooperativa se conforma de la planificación que se realiza desde sus tres actividades fundamentales:

- Cultivos varios.
- Leche y ganadería.
- Tabacalera.

Al analizar el cumplimiento del plan de producción al finalizar el 2011 (**Anexo 4**) se puede apreciar que la CCSF en la actividad de cultivos varios mostraba un situación desfavorable ya que las viandas se cumplen al 72.4 % respecto al plan, las hortalizas alcanzan el 44.9 % y los granos solo se logra un cumplimiento del 58.4 %, mientras que los frutales muestran una ligera recuperación al sobrecumplirse en un 3 % respecto a lo planificado.

Por otra parte cuando se analiza el cumplimiento del plan de producción en valores se observan resultados similares al físico, puesto que las viandas solo logran cumplirse al 75.9 %, las hortalizas y granos muestran incumplimientos del 60.6 % y 18.4 % respectivamente, no comportándose de igual forma en las frutas que se cumplen al 103.9 %.

Dentro de la actividad de leche y ganadería uno de los productos más importantes por su alta demanda para la alimentación pública y el consumo social es la leche, la cual en el período que nos ocupa y acorde a los resultados obtenidos muestra un decrecimiento del 17.5 %, es decir 29.6 miles de litros menos que lo planificado para este período.

En este propio anexo se aprecia como la cooperativa cumple con la entrega de carne vacuna y ceba de toros de acuerdo con la cifra planificada en un 116.4 % y 100.0 % respectivamente, mientras que el ganado menor muestra resultados muy superiores en el cumplimiento del plan al obtenerse 23.2 toneladas por encima a lo previsto.

Desde otro punto de vista y analizando esta actividad se puede llegar a la conclusión que la leche se incumplió en 70.9 miles de pesos, de un plan de 406.7 miles de pesos solo se alcanzó 335.8 miles de pesos, por otra parte la ganadería muestra otros resultados al incrementar sus niveles de ventas la carne vacuna en 71.6 miles de pesos, la ceba de toros en 9.1 miles de pesos y la carne de ovino – caprino en 655.7 miles de pesos.

El tabaco tenía planificado 582.5 quintales acopiándose en este período 640.5 quintales, evidenciando un sobrecumplimiento de esta actividad del 10.0 %, lo que representa que de un plan de 225.4 miles de pesos se haya obtenido 318.7 miles de pesos, creciéndose en 93.3 miles de pesos para un 141.4 % de cumplimiento.

El porcino muestra sus resultados a través de la carne de cerdo la que se sobrecumple en un 30.2 %, de un plan de 43.0 toneladas se alcanzó 56.0 toneladas, incluyéndose tanto los convenios porcinos como los cerdos de traspatio, este sobrecumplimiento trae consigo que de un plan de 1521.1 miles de pesos se

alcanzara 1967.8 miles de pesos, 446.7 miles de pesos superior a lo previsto para el período analizado.

Todo ello demuestra que la entidad objeto de estudio en el año 2011 alcanzó una situación desfavorable ya que incumple con la actividad de cultivos varios considerada como uno de sus principales renglones, de un plan de 232.6 toneladas solo alcanza 156.2 toneladas para un 67.2 % de cumplimiento, por otra parte el tabaco como el otro renglón fundamental de la CCSF pese a su cumplimiento, los resultados no fueron los esperados ya que el 10 % del total acopiado fue comprado a precio mínimo.

2.2.1- Análisis de la productividad del trabajo.

Este indicador se muestra como categoría fundamental de la producción material expresando la potencia real en funciones del trabajo concreto, creador de bienes materiales y valores. Este indicador muestra la efectividad de la actividad laboral del hombre en la esfera productiva realizada con un nivel medio de intensidad del trabajo permitiendo calcular la productividad de un trabajador al año.

Ajustando este concepto a la entidad objeto de análisis, teniendo en cuenta que para ello se necesita una serie de datos respecto al consumo material y los servicios recibidos en valores que tanto la cooperativa como los cooperativistas no tienen informes económicos que evidencien o respalden los gastos devengados, no determinándose de esta forma el valor agregado, se valorará la productividad del trabajo por otra de las vías establecidas para su cálculo, basada en los ingresos y en un universo de campesinos tomados como muestra en cada una de las actividades en que se estructura el plan de producción. **(Anexo 5)**

Actividad	Campesinos	U/M	Plan	Real	Product. Plan	Product. Real	%	Variación
Cultivos varios	9	MP	283.5	300.1	31.5	33.3	105.7	1.8
Leche	9	MP	111.6	71.4	12.4	7.9	63.7	(4.5)
Ganadería	3	MP	220.4	736.9	73.5	245.6	334.1	172.1
Tabaco	6	MP	31.7	44.5	5.3	7.4	139.6	2.1
Porcino	3	MP	454.8	669.5	151.6	223.2	147.2	71.6
Total					274.3	517.4	188.6	243.1

Tabla 4: Cálculo de la Productividad del Trabajo

Fuente: Plan de producción para la CCSF Año 2011.

Al analizar este indicador en la cooperativa se aprecia un sobrecumplimiento del 88.6 %, motivado por el incremento de 243.1 miles de pesos respecto al plan del año en la productividad aportada por cada trabajador como promedio, dado fundamentalmente por el incremento en el real alcanzado en este período para la actividad de Cultivos varios, Ganadería, Tabacalera y Porcino.

Lo que quiere decir que de incumplirse la productividad del trabajo se incumpliría el plan de producción en unidades físicas de cada campesino, ya que uno incide directamente en los resultados del otro y si lo calculamos periódicamente puede convertirse en un mecanismo de control del plan individual de cada productor y de esta forma poder accionar sobre ellos para hacer cumplir las cifra previstas.

2.2.2- Impacto del cumplimiento del plan de producción y venta en la situación económica y financiera de la CCSF Antonio Riverol Acosta.

El plan de la empresa socialista de propiedad colectiva debe de estar siempre en correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización, considerando los distintos escenarios que se espera puedan afectar la cooperativa, debe expresar metas y objetivos, a su vez, debe ser motivador, realista y flexible.

El chequeo y control de cada cifra contemplada en él, juega al traste con la eficiencia y eficacia de la CCSF.

Para analizar el impacto del cumplimiento del plan de producción y ventas se debe determinar el nivel de liquidez que nos expresará la situación financiera y la rentabilidad que nos expresará la situación económica de la cooperativa.

La Razón Circulante conocida también como Índice de Solvencia o Ratio de Liquidez General, mide el margen de seguridad que la entidad mantiene para cubrir las fluctuaciones en Flujo de Efectivo que se genera a través de la relación de las Cuentas de Activo y Pasivo que integran el Ciclo Financiero a Corto Plazo.

Una Razón Circulante muy alta expresa que la administración de los recursos líquidos no ha sido eficiente, pues pone de manifiesto inmovilización de los recursos.

Muestra el número de veces que el Activo Circulante contiene al Pasivo Circulante, se evalúa de favorable cuando se obtiene un resultado igual a dos, lo que refleja un equilibrio financiero aceptable; margen establecido por el Ministerio de la Agricultura y se calcula:

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

En el período que se compara la entidad obtuvo 1.25 pesos de Razón Circulante, lo que hace evidente que la Cooperativa por cada peso de deuda cuenta con 1.25 pesos de recursos líquidos, resultado este que se muestra en el **Anexo 6** donde se refleja un crecimiento en este indicador con relación a igual período del año anterior en 0.15 pesos, lo que representa en valores relativos el 14 por ciento de crecimiento, en esto incide el decrecimiento del Pasivo Circulante y el crecimiento Activo Circulante, provocando un aumento en esta razón.

Las Razones de Rentabilidad miden la capacidad del negocio para generar Utilidades. Dado que las Utilidades son las que garantizan el desarrollo de la entidad, puede afirmarse que las Razones de Rentabilidad son una medida del éxito o fracaso con que se están manejando los recursos.

En el análisis de la Utilidad es necesario evaluar los indicadores económicos que figuran en el Estado de Resultado comparándolos con períodos anteriores para conocer la tendencia de las partidas que intervienen en el resultado de la Entidad objeto de estudio.

UTILIDAD NETA **INGRESOS**

La Rentabilidad como se aprecia en el **Anexo 7** es de un 3 por ciento del total de la inversión lo que quiere decir que por cada peso de ingresos obtiene el 3 por ciento de Utilidad, disminuyendo en un 7 por ciento respecto al año anterior, lo que estuvo motivado por el decrecimiento de la Utilidad Neta en 1947 pesos y el incremento de los ingresos en 5278 pesos.

Para las entidades es muy provechoso hacer uso de razones que permitan relacionar la posición económica y financiera de ésta, por el carácter dual que la misma posee. Estas dos dimensiones (la económica y la financiera) pueden ser representadas gráficamente, motivo por el cual se utiliza la técnica del cuadrante de navegación, que parte de dos ejes matemáticos:

- El eje de las abscisas (X)
- El eje de las ordenadas (Y)

Estos dos ejes se relacionan con las dos posiciones generales en la toma de decisiones, la posición financiera y la posición económica, la primera va a tomar el eje de las abscisas en busca de la nivelación y estabilidad y la segunda el eje de las ordenadas en busca de ascenso o retroceso.

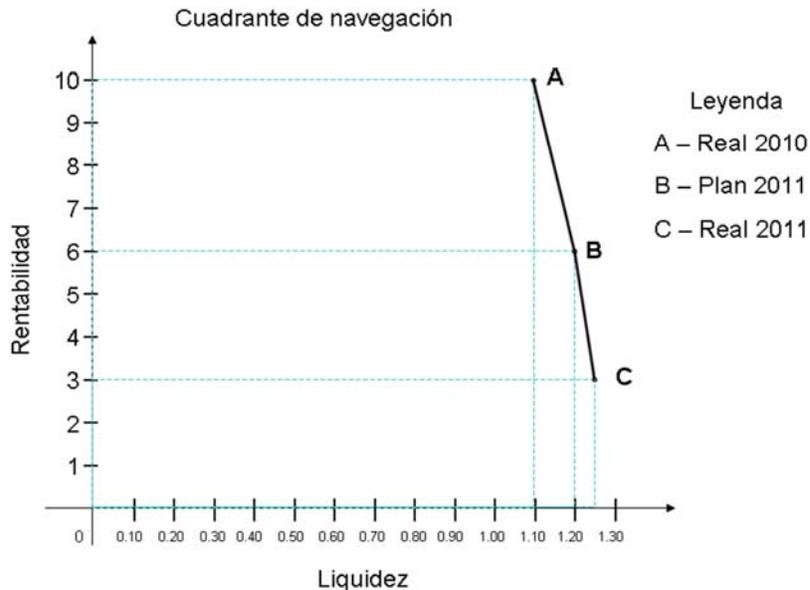
Conocida las dos dimensiones, puede ser ubicada la entidad en un punto del plano definido por los ejes construidos y de los que se obtiene cuatro cuadrantes, los que serán nombrados como:

- Cuadrante I: Consolidado
- Cuadrante II: Crecimiento
- Cuadrante III: Muerta
- Cuadrante IV: Descapitalizada

Razones	Real 2010	Plan 2011	Real 2011
Liquidez	1.10	1.20	1.25
Rentabilidad	10	6	3

Tabla 5: Nivel de liquidez y rentabilidad.

Fuente: Balance General, Estado de Resultado y Plan 2011.



La empresa por los resultados obtenidos se ubica gráficamente en el cuadrante I lo que quiere decir que genera suficiente efectivo por actividades de operación que le permite cumplir con sus obligaciones. Además, económicamente se expresa con solidez porque alcanza ingresos netos que permite generar circulante, recuperar el capital invertido y solvencia para enfrentar sus deudas a largo plazo, sin incurrir en riesgos de convertir los activos fijos en recursos líquidos.

2.2.3- Análisis de la influencia del cumplimiento de los planes de producción en la solvencia económica de la CCSF Antonio Riverol Acosta.

El término solvencia se refiere a la acción de analizar la situación financiera de una entidad con el objetivo de establecer su capacidad de cubrir deudas y obligaciones a corto plazo, es por ello que el cumplimiento del plan incide directamente en la situación financiera de la entidad, máxime en la CCSF Antonio Riverol Acosta que se nutre de los ingresos aportados por los socios a la cuenta socio cultural (3 %) y por

los del margen comercial aplicado a las ventas realizadas. (Según el producto, se aplica el margen comercial)

Por concepto del 3 % sobre el valor de las ventas (**Anexo 4**) la actividad de Cultivos Varios debía ingresar a la cuenta socio cultural 21.9 miles de pesos, ingresándose 17.0 miles de pesos, incidiendo sobre ello con mayor peso el incumplimiento del 1.89 miles de pesos en las hortalizas y el 0.41 miles de pesos en las viandas.

Por otra parte el margen comercial se cumple al 77.7 % al solo ingresar 34.1 miles de pesos de un plan de 43.9 miles de pesos, debe destacarse que solo el 66 % (22.5 miles de pesos) fue aportado a la cuenta corriente de la CCSF que es lo que la cooperativa con sus medios de transporte de uso colectivo fue capaz de transportar, el resto se pagó a los campesinos que trasladaron sus producciones con medios propios, lo que esta reflejado en el Reglamento Interno de la cooperativa.

La producción de leche y su contribución a las cuentas de la entidad objeto de estudio se puede apreciar en el Anexo 4 donde solo el 82.6 % fue aportado a la cuenta sociocultural, 2.13 miles de pesos inferior a lo planificado, incidiendo sobre ello el incumplimiento de 29.6 miles de litros respecto al plan. El margen comercial de este producto depende de los kilómetros en que se encuentran de los puntos de recogidas por 0.10 pesos por cada uno, destacando que lo reflejado en el anexo no tributa a la cuenta corriente de la cooperativa ya que el acarreo fue realizado por los propios productores.

La cooperativa en el 2011 recibió ingresos de la actividad ganadera a su cuenta socio cultural por 39.82 miles de pesos superior a lo planificado en 22.1 miles de pesos, incremento que estuvo dado por el sobrecumplimiento de cada uno de los planes, en cuanto al margen comercial se debe aclarar que para esta actividad no se establece ningún ingreso para la CCSF.

La actividad tabacalera muestra que debido al sobrecumplimiento del 41.4 % del plan en valores, los ingresos a la cuenta socio cultural de la cooperativa crecieron en un 2.8 miles de pesos, resultado positivo para la situación financiera de la CCSF. Cabe

destacar que el tabaco no tributa el 5 % del impuesto sobre las ventas ni el margen comercial por la entidad analizada, sino a nivel de empresa ya que es una actividad rectorada por la Empresa de la Agricultura del territorio.

El porcino sobrecumple sus ingresos en un 26.5 % a la cuenta socio cultural, aportando 11.12 miles de pesos más de lo previsto para este período e ingresando por concepto de margen comercial solo lo proveniente de cerdos de traspatio a razón de 400 pesos por toneladas, lo que asciende a 3.2 miles de pesos, mientras que los cerdos de convenio no tributan ningún ingreso a la cooperativa ya que así lo establece el Ministerio.

2.2.4- Análisis del cumplimiento de los aportes al Presupuesto del Estado.

Los impuestos son la categoría más representativa, cualitativa y cuantitativamente, en la financiación del Estado. Ellos representan una transmisión obligatoria de valores económicos, fundamentalmente monetarios, a favor del Estado en virtud de una disposición legal con el fin de satisfacer necesidades sociales y lograr determinadas metas socio-económicas.

En el caso del impuesto sobre las ventas, se trata de un impuesto monofásico que grava, en un solo momento, la realización de los bienes que sean objeto de compraventa, destinados al uso y al consumo importados o producidos total o parcialmente en el país.

En la entidad objeto de estudio, el cumplimiento de los aportes al Presupuesto del Estado según se pudo constatar con la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) del territorio, se realizan mensualmente en la fecha establecida para ello, destacándose por la seriedad y disciplina en su trabajo, además que no han sido objeto de señalamiento en las visitas de control realizada por este órgano a la cooperativa.

En el **Anexo 4** se puede apreciar el comportamiento durante el período analizado del impuesto sobre las ventas que en la cooperativa se basa sobre los ingresos

brutos, en la actividad de cultivos varios de un plan de 36.5 miles de pesos se alcanzó 28.32 miles de pesos para un 22.4 % de incumplimiento respecto a lo planificado, destacándose dentro de este el cumplimiento al 75.9 % en las viandas y al 39.4 % y 81.6 % en las hortalizas y los granos respectivamente, mientras que en los frutales el aporte al Presupuesto del Estado fue mayor al sobrecumplirse en un 3.9 %.

Al analizar otra de las actividades contempladas dentro del plan se pudo apreciar que la leche incumple su aporte al presupuesto en 3.55 miles de pesos dado fundamentalmente por el incumplimiento del 30.6 % de las entregas a la industria, la ganadería muestra otro resultado ya que su aporte planificado al Presupuesto del Estado ascendía a 14.17 miles de pesos y debido al sobrecumplimiento del plan de producción se aportó 17.75 miles de pesos situación favorable para la CCSF.

El porcino tributa al territorio 22.33 miles de pesos más de lo planificado ya que de un plan de 76.06 miles de pesos se alcanzó al cierre del 2011 98.39 miles de pesos, incidiendo sobre ello en una mayor cuantía el cerdo de traspatio que el de convenio.

2.3- Causas y condiciones del grado de cumplimiento del plan de producción.

Los lineamientos del VI Congreso del Partido expresan que la elevación de la responsabilidad y facultad de las empresas hace imprescindible fortalecer su sistema de control, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de sus planes y metas con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad. (VI Congreso del PCC, 2011, lineamiento 15)

Sobre el análisis realizado en el epígrafe 2.2 se llegó a la conclusión de que el grado de cumplimiento del plan de producción estuvo dado fundamentalmente por las siguientes causas y condiciones:

- Las cifras contempladas en el plan fueron directivas por parte de la Empresa Agropecuaria lo que ocasionó el incumplimiento en gran parte de ellas y a su vez una afectación en la solvencia económica de la CCSF.

- No se tuvo en cuenta la demanda realizada desde la base productiva para la conformación del plan de producción 2011, lo cual incidió en que el mismo distara muy lejos del potencial productivo de la CCSF.
- No se planificó en la actividad de cultivos varios productos que tienen potencialidad en el territorio, lo que minimizó el cumplimiento del plan en esas producciones y afectó económicamente al productor teniendo que ser acopiado sin margen comercial.
- No existe control de la masa ganadera total de la CCSF, lo que conllevó a que la cifra planificada de leche y ganadería no se ajustara a la realidad obtenida.
- En el ganado menor la cifra planificada dista muy lejos del real alcanzado y no se proyectó la entrega de caprino, por no contar la empresa con un levantamiento de esta masa a nivel de CCSF.
- La actividad tabacalera pese a su cumplimiento, los resultados no fueron los esperados debido a la intensa sequía y al exceso de humedad ambiental en el amarre del tabaco lo que propició que el 10 % del total acopiado se comprara a precio mínimo.
- Los contratos de los clientes fueron realizados por la Empresa Agropecuaria, no por la CCSF, representante legal de los productores, lo que generó incongruencias en las cifras contratadas.
- Productores a los que no le llegó la Cooperativa de Créditos y Servicios, para precisar productos y cifras a contratar teniendo potencialidad, lo que provocó producciones no planificadas ni contratadas.
- No se cumplió el proceso de negociación lo que trajo consigo que se desconociera antes de proceder a la firma de los contratos las obligaciones y derechos de las partes.
- No se contó oportunamente con los paquetes tecnológicos como aseguramiento a los compromisos contratados en las producciones potenciadas generando los incumplimientos en los planes de producción.
- No se realizó el análisis periódico de la productividad del trabajo como mecanismo de control del plan individual de cada campesino, lo que conllevó

que no se accionara sobre los socios de la cooperativa y por ende se incumpliera el plan de producción.

- Existe un incremento en los gastos lo que provocó que la utilidad disminuyera y a su vez la rentabilidad económica de la CCSF se viera afectada.

2.4- Análisis del impacto de la contratación.

El contrato deberá constituir una herramienta de trabajo en la planificación y control de todas las etapas del proceso productivo, es por ello que en la medida que las entidades le presten una mayor atención y seriedad a este proceso mejores resultados alcanzará.

La entidad objeto de estudio durante el 2011 formalizó la mayor parte de sus contratos a través de la Empresa Agropecuaria de Taguasco, por orientaciones de su organismo superior, excepto la Empresa Cárnica y EGAME que si firmaron directamente su contrato con la cooperativa.

Todos los productos de una u otra forma fueron contratados lo que con la atenuante que la Empresa Agropecuaria sirvió de mediador violando las reglamentaciones para este tipo de convenio, el cual expresa que los sujetos que deben intervenir en el Contrato de Compraventa de Productos Agropecuarios son la Base Productiva (Vendedor) y el Destinatario (Comprador), atendiendo a que la práctica ha demostrado que el intercambio de bienes por precio se realiza entre estos.

Se debe puntualizar que como las cifras del plan fueron directivas la mayoría de ellas se encuentran incumplidas y aquellas que logran incrementarse respecto a lo planificado, evidencia según el análisis casuístico realizado, que fueron planificadas sin tener en cuenta la potencialidad de los socios de la cooperativa. Se debe aclarar que estos incumplimientos en ninguno de los casos llegaron a litigio en el tribunal.

Dando cumplimiento a una de las técnicas utilizadas a través del trabajo, se aplicó una encuesta a la muestra seleccionada en el análisis de la productividad del universo de campesinos (**Anexo 8**), con el objetivo de constatar desde sus puntos de

vistas, algunos elementos que incidieron en el cumplimiento del plan de producción y el impacto de la contratación en la que se obtuvo los siguientes resultados:

- Existieron dificultades en la elaboración de los planes ya que no se confeccionó desde la base.
- Se firmaron los contratos con el presidente de la cooperativa, sin embargo un 40% de los encuestados explican que como las cifras fueron directivas consideraban no poder cumplir con la parte que les tocaba dentro del plan de producción y discrepaban con las mismas, por lo que no estuvieron de acuerdo en firmarlo.
- El universo de campesinos seleccionados explican que solo en el tabaco les fue ajustada la cifra una vez terminada la siembra.
- Seis de los nueve cooperativistas que se le aplicó la encuesta coinciden que sí se chequea el cumplimiento del plan de producción por parte de la junta directiva de la cooperativa y algunos factores de la Empresa Agropecuaria, el resto alega que solo lo realizan los directivos de la CCSF en las reuniones mensuales con todos los socios.
- La mayoría de los encuestados expresan que cumplen con la siembra de los productos contratados, pero no con la cifra directiva que le impusieron en el plan.
- Todos los cooperativistas respondieron afirmativamente ante la pregunta que si se analiza la información económica y contable para evitar el incumplimiento de los planes de producción, los que se realizan en las reuniones mensuales tomando medidas en caso de ser necesario.
- Los socios mostraron desconocimientos sobre los deberes y derechos implícitos en el contrato, todos lo ven como una formalidad para con la cooperativa.
- Respecto a la interrogante de si se le garantizan recursos para el cumplimiento de sus planes responden que solo a los productos potenciados y que en la mayoría de los casos no llegan a tiempo.

Una vez analizado los resultados de la encuesta aplicada se propone un conjunto de medidas para el perfeccionamiento del proceso de contratación entre la base productiva y el destinatario de la producción.

- Realizar el proceso de contratación teniendo en cuenta el potencial productivo de cada campesino y de acuerdo a los resultados obtenidos en la base productiva.
- Los contratos que se firmen con las entidades demandantes deben ser tomando como base los resultados alcanzados en el levantamiento productivo.
- Dejar evidencia documental de los contratos realizados a los productos potenciados.
- Realizar los contratos de forma directa con las empresas, teniendo en cuenta las demandas existentes con cada uno de ellas.
- Mantener el asesoramiento jurídico a la CCSF de forma permanente y no por asunto.
- Conformar un documento jurídico en el que el campesino responda ante la sala de lo penal por los incumplimientos de los productos contratados.
- Exigir a la empresa que el paquete tecnológico llegue a tiempo a la base productiva.

Dentro de las alternativas que ha buscado la cooperativa de conjunto con los campesinos para no perder sus producciones se encuentran:

- Todos los destinos de la producción previstos en el plan y los aseguramientos a los recursos para la obtención de los niveles productivos debe de estar regulados a través de los correspondientes contratos.
- Gestionar con los propios destinatarios aseguramientos materiales que minimicen los riesgos de pérdidas de producciones.
- Optimizar los limitados recursos entregados por la Empresa Agropecuaria del territorio y Acopio y Beneficio de Tabaco Sancti Spiritus.
- Autogestión con métodos alternativos y agroecológicos potenciados con los recursos propios de los productores.
- Utilizar la tracción animal.

2.5- Propuesta de indicadores para el análisis de la eficiencia de la contratación económica en el cumplimiento de los planes de producción en la CCSF.

Conociendo de forma general los elementos relacionados con el proceso de contratación, se procede a presentar la propuesta de indicadores para el análisis de la eficiencia de la contratación económica en el cumplimiento de los planes de producción en la CCSF Antonio Riverol Acosta perteneciente a la Empresa Agropecuaria del municipio de Taguasco.

Indicadores directivos de planificación y control.

- Política de contratación: revisar la política de contratación elaborada y aprobada en la entidad por los organismos rectores, con validación de los clientes y proveedores de acuerdo con la legislación vigente; además de las bases legales que rige el contrato lo que conlleva a que el negocio jurídico sea transparente y brinde las garantías necesarias para que las partes logren sus objetivos, verificando asimismo que las producciones estén en correspondencia con el objeto social de la entidad.
- Legalidad de contratación: conciliar el expediente de la contratación por actividades y campesinos contra el plan de producción.
- Números de producción contratadas por actividad: permite analizar la cantidad de producción contratada que debe ser igual a la producción planificada, indicador que puede ser calculado para el plan y real, determinando la calidad de la contratación de la siguiente manera:

PRODUCCION CONTRATADA
PRODUCCION PLANIFICADA

PRODUCCION CONTRATADA
PRODUCCION REAL

- Nivel de cumplimiento de la contratación: puede determinarse en base al plan y real, calculándose de la siguiente forma:

CONTRATACIÓN REAL
CONTRATACIÓN PLANIFICADA

- Números de clientes y números de proveedores: establece el grado de relación en la contratación para ver quien es mayor, siendo su cálculo:

$$\frac{\text{NUMERO DE CLIENTES}}{\text{NUMERO DE PROVEEDORES}}$$

- Nivel de satisfacción de los clientes: verificar el cumplimiento del plan de producción y el cumplimiento de la contratación, teniendo presente la calidad de las producciones y eficiencia en el cumplimiento de las cláusulas del contrato.
- Garantía financiera de seguridad para los proveedores: mide el riesgo que corre el proveedor al venderme, expresa la relación entre liquidez y endeudamiento, calculándose:

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

- Beneficio económico y financiero de la CCSF en el cumplimiento de la contratación: puede determinarse aplicando un conjunto de razones que expresaran la situación económica y financiera de la cooperativa:

Rotación de las Cuentas por Cobrar

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

Razón de Endeudamiento

$$\frac{\text{FINANCIAMIENTO AJENO}}{\text{FINANCIAMIENTO TOTAL}}$$

Rotación de las Cuentas por Cobrar

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO}}$$

Rotación de las Cuentas por Pagar

$$\frac{\text{COMPRAS}}{\text{CUENTAS POR PAGAR PROMEDIO}}$$

Rentabilidad Económica

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

Rentabilidad Financiera

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$$

Rentabilidad sobre las Ventas Netas

UTILIDAD NETA

VENTAS NETAS

- Garantía financiera del productor ante los incumplimientos de la contratación económica de los destinatarios: revisar quien garantiza resarcir la afectación económica por la pérdida de la producción ante el incumplimiento de la contratación económica por el destinatario.

CONCLUSIONES

- Los fundamentos teóricos sistematizados permitieron caracterizar el proceso de planeación y su impacto en la contratación económica en el sector cooperativo y campesino.
- La caracterización del sector cooperativo y campesino de Taguasco y en particular de la CCSF Antonio Riverol Acosta demostró la necesidad de profundizar en la contratación económica que afecta el cumplimiento de los planes de producción.
- Al analizar el comportamiento de los planes de producción en la CCSF Antonio Riverol Acosta se evidenció un grupo de causas y condiciones que atentan contra el logro de esta actividad que impactan en la situación económica y financiera de la entidad y los rendimientos productivos de los cooperativistas y en las obligaciones tributarias con el presupuesto de estado como efecto de ineficiencia en la contratación económica.
- De acuerdo a estas ineficiencias se propone un sistema de indicadores para el análisis de la eficiencia de la contratación económica en el cumplimiento de los planes de producción en la CCSF Antonio Riverol Acosta, los cuales miden el cumplimiento de la base jurídica, el comportamiento de la situación económica y financiera y el impacto de la planificación de la producción a contratar, contratada y vendida.

RECOMENDACIONES.

- Continuar profundizando en el estudio de la contratación económica como mecanismo de eficiencia productiva y su relación con la planificación.
- Profundizar en la influencia de la contratación como mecanismo de regulación y control de los planes de producción y el impacto económico y financiero de la gestión empresarial.
- Aplicar el sistema de indicadores en la entidad objeto de estudio y su armonización al resto de las entidades subordinadas al sector cooperativo y campesino.

BIBLIOGRAFIA

- Aparicio, J. et al. (2001). Los sistemas de información estratégicos en ambientes competitivos. Revista del contador, enero-marzo 2001. p. 113-131.
- Bases metodológica para las inspecciones a CPA-CCS-F. (2011). Asociación Nacional de Agricultores Pequeños y Ministerio de Justicia
- Benítez, M., (1997). Contabilidad y finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección. Primer curso de formación de cuadros y dirigentes. Editorial Pueblo y Educación, CECOFIS, La Habana, Cuba.
- Bueno, E. (1985).Economía de la Empresa: Análisis de las Decisiones Empresariales. _ Madrid Pirámide.
- Codina, A. (2003). Metodología de la investigación. I programa doctoral para las ciencias contables y financiera, UH. La Habana, Cuba.
- COSO, (2004). Enterprise Risk Management–Integrated Framework, September, published by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Contrato único de compraventa de productos agropecuarios, suministros y prestación de servicios entre la empresa agropecuaria y la base productiva. (2009). Asociación Nacional de Agricultores Pequeños.
- Colectivo de autores. (2006). Administración Financiera del Estado Cubano.
- Cuba, Ministerio de la Agricultura. Ley 95: de las CPA y CCS. 2002.
- Cuba, Ministerio de la Agricultura. Manual de Contabilidad no estatal. 2004.
- Cuba, Ministerio de Economía y Planificación. Principios Básicos de Análisis Financiero Contable, Cuba, 2002.
- Cuervo, A. (1994). Análisis y Planificación Financiera de la Empresa./A. Cuervo. Madrid: Cívitas.
- Decreto-Ley Número 169. (1997). Normas Generales y de los Procedimientos Tributarios. Consejo de estado
- Diccionario Enciclopédico Color Océano. “Biblioteca”. España: Océano, 1999.
- Diccionario Océano de la Lengua Española, Editorial Océano, Barcelona, España, 1995.
- Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado (2001).

- Dictamen Legal sobre las cuantías ha extraer del fondo colectivo. (2008). Asociación Nacional de Agricultores Pequeños.
- Documentos, Registros y Procedimientos que deben conocer las CCS para evitar ilegalidades en su Gestión. (2005). Asociación Nacional de Agricultores Pequeños.
- Enciclopedia Encarta (2003).
- Gaceta Oficial No. 20. (2005). Reglamento General de las Cooperativas de Créditos y Servicios, y de Producción Agropecuarias. MINAGRI, Cuba. P.125-126.
- Guevara de la Serna, Ernesto. Comparecencia en el programa de televisión "Información Pública". – Periódico Granma (La Habana): Febrero, 1964.
- Guevara de la Serna, Ernesto. Conferencia con los estudiantes de la Facultad de Tecnología. El hombre y la economía en el pensamiento del Che. – La Habana: Mayo, 1962.
- González Gutiérrez, A. (2004). Planificación Global de la Economía Nacional. Soporte digital.
- González, A. (1993). Reformas Económicas Socialistas. Cuba: escenarios para los años noventa. INIE, marzo.
- Guía para la elaboración de los Reglamentos Internos de las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS). (2005). Asociación Nacional de Agricultores Pequeños.
- Indicaciones sobre la planificación y elaboración del plan y presupuesto. (2010). Ministerio de la Agricultura.
- Ley 36. (1982). Ley de las cooperativas agropecuarias, modificada con la ley 95. Consejo de Estado de la República de Cuba.
- Ley No. 73. (1994). Sistema de aportes tributarios y no tributarios al presupuesto del estado. Ministerio de Finanzas y Precios.
- Ley 95. (2002). Ley de las Cooperativas de Producción Agropecuarias y de Créditos y Servicios. Consejo de Estado de la República de Cuba.
- Metodología del sistema de planificación. (2006). Ministerio de la Agricultura.
- Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la política económica y social de Cuba. VI Congreso del PCC. 2011.
- Partido Comunista de Cuba. (1982). El Hombre y La Economía en el pensamiento del Ché. Compilación de Textos. La Habana: Editora Política.

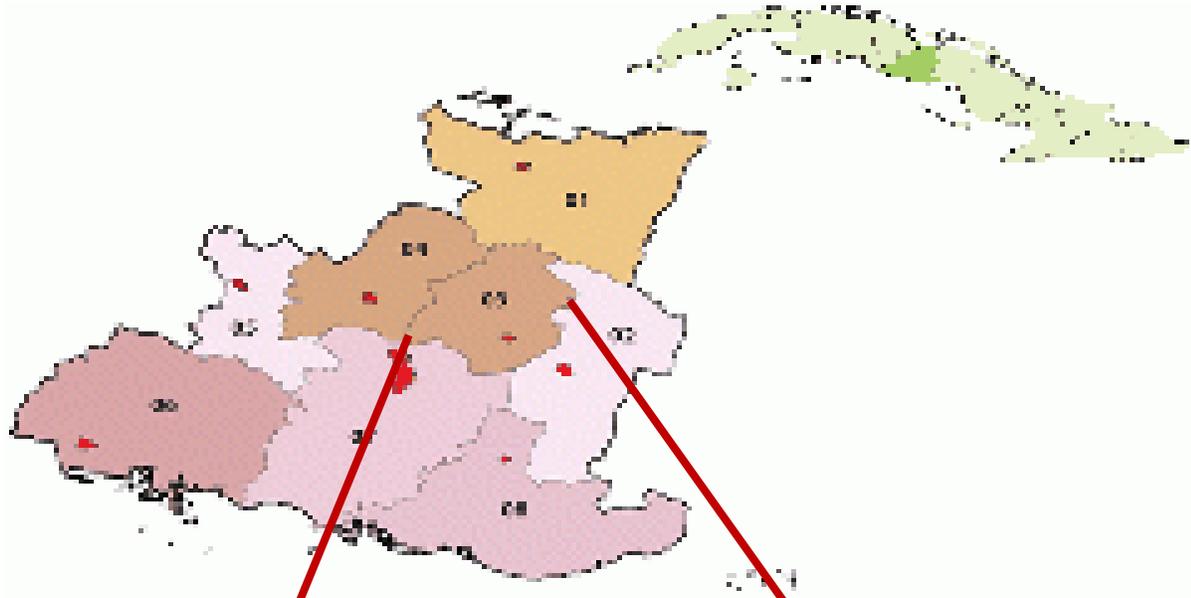
- Perfeccionamiento de la Actividad Económica (2002). Ministerio de Educación Superior. La Habana.
- Políticas y procedimientos para la contratación de la producción agropecuaria y forestal.(2012). Ministerio de la Agricultura.
- Reina, A. (2011). Manual de procedimientos contables para las CCSF.
- Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Ciudad de La Habana. Diciembre, 1995.
- Resolución Ministerial 235. (2005). Normas Cubanas de Contabilidad. Ministerio de Finanzas y Precios. La Habana.
- Resolución Ministerial 294. (2005). Normas Cubanas de Contabilidad. Ministerio de Finanzas y Precios. La Habana.
- Resolución Ministerial 41. (1997). Impuesto sobre las ventas. Ministerio de Finanzas y Precios.
- Resolución Ministerial 243 (2006). Precios de acopio, precios mayoristas, precios minoristas. Ministerio de Finanzas y Precios.
- Rodríguez, R.L.(1986). Apuntes sobre la planificación de la Economía Nacional. La Habana: Universidad de la Habana.
- Rodríguez Vilariño, A. y Guido R. (1985). El cuadro de financiamiento anual. Instituto de Planificación Contable. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid, España.
- Sampieri, R. (2000) Metodología de la Investigación. Segunda Edición. México. DF.
- Vigoa Llanes. C. y Granadillo, M. (2010). Herramientas básicas del planificador. Soporte digital.
- Weston, J. y Brigham, E. (1993). Fundamentos de Administración Financiera; Mc Graw-Hill, México.

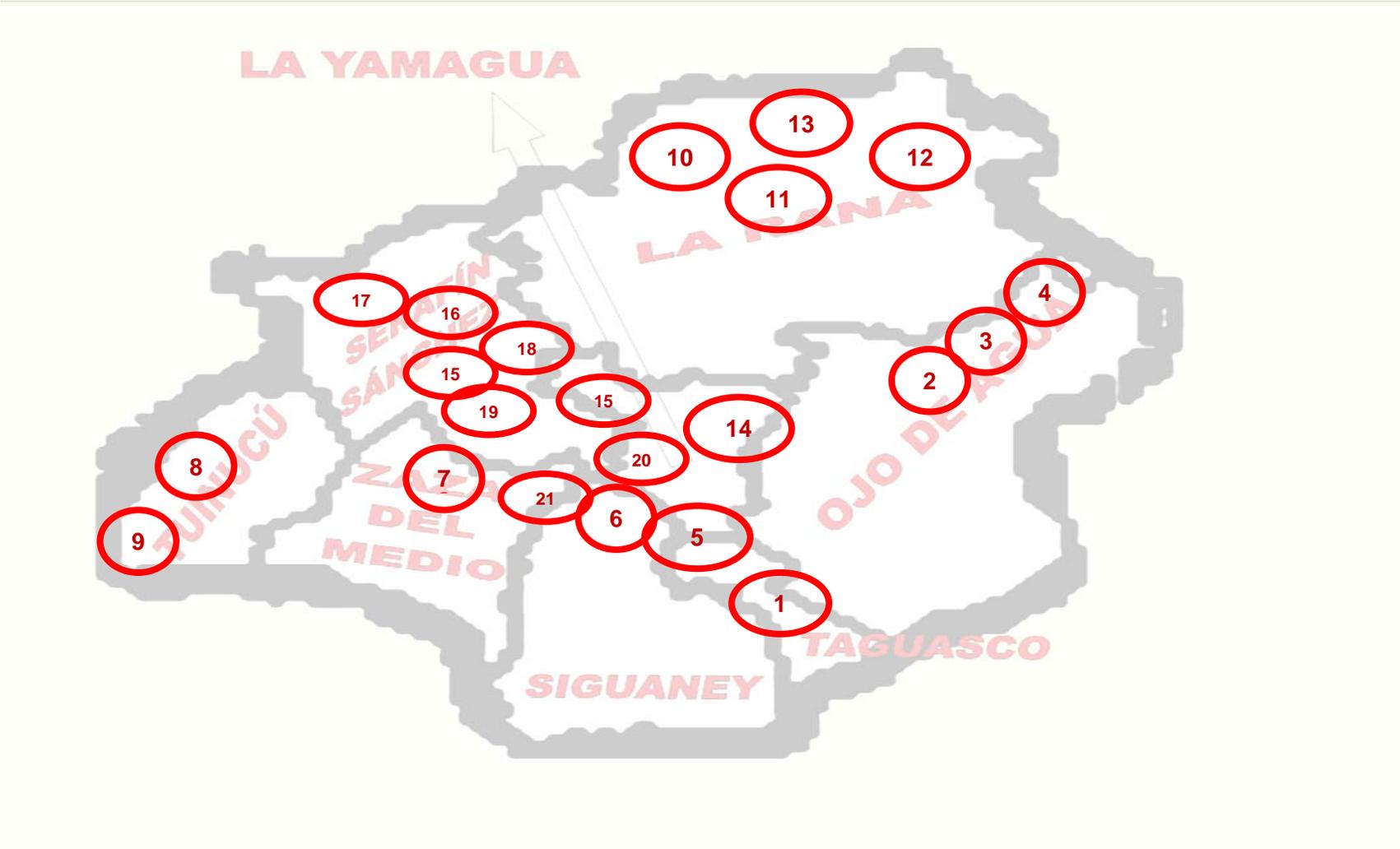
Sitios Consultados

- <http://www.ceoecant.es/documentosvarios/calidadtotal/Parte2-Punto6.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/herramientas-estadisticas-de-control-de-calidad.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtml>

- <http://www.monografias.com>, “Formas y Fuentes de Financiamiento a corto y largo plazo”.
- <http://www.monografias.com>, “Fuentes de Financiamiento Empresarial”.
- <http://www.monografias.com/trabajos10/bane/bane.shtml>
- <http://www.ganaropciones.com/interneg.html>
- <http://www.gerentes.com/formacion/negociacion.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/negocefectiva.htm>
- <http://axeleratum.com/blogs/joel-brito-elefante-morado/tips-para-hacer-un-plan-de-ventas-exitoso/>
- <http://axeleratum.com/blogs/javier-murillo-acuna-keep-it-simple/estrategia-comercial-ventas-mercadotecnia/>
- <http://axeleratum.com/webinars/webinars-pasados/principios-para-elaborar-un-plan-de-ventas-2/>
- [http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Rentabilidad financiera/](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Rentabilidad_financiera/)

Anexo 1. Ubicación geográfica de las Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas de Taguasco.

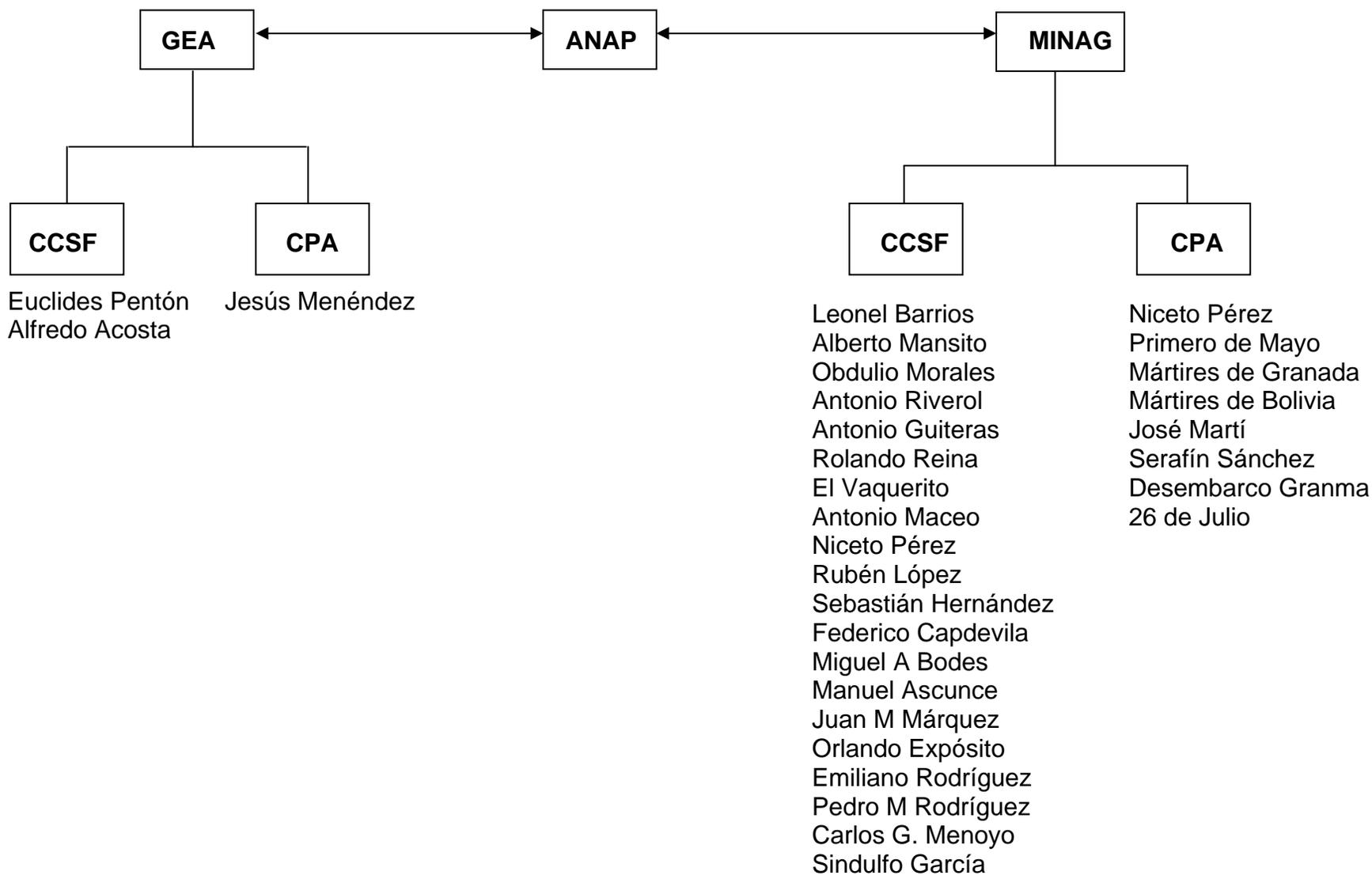




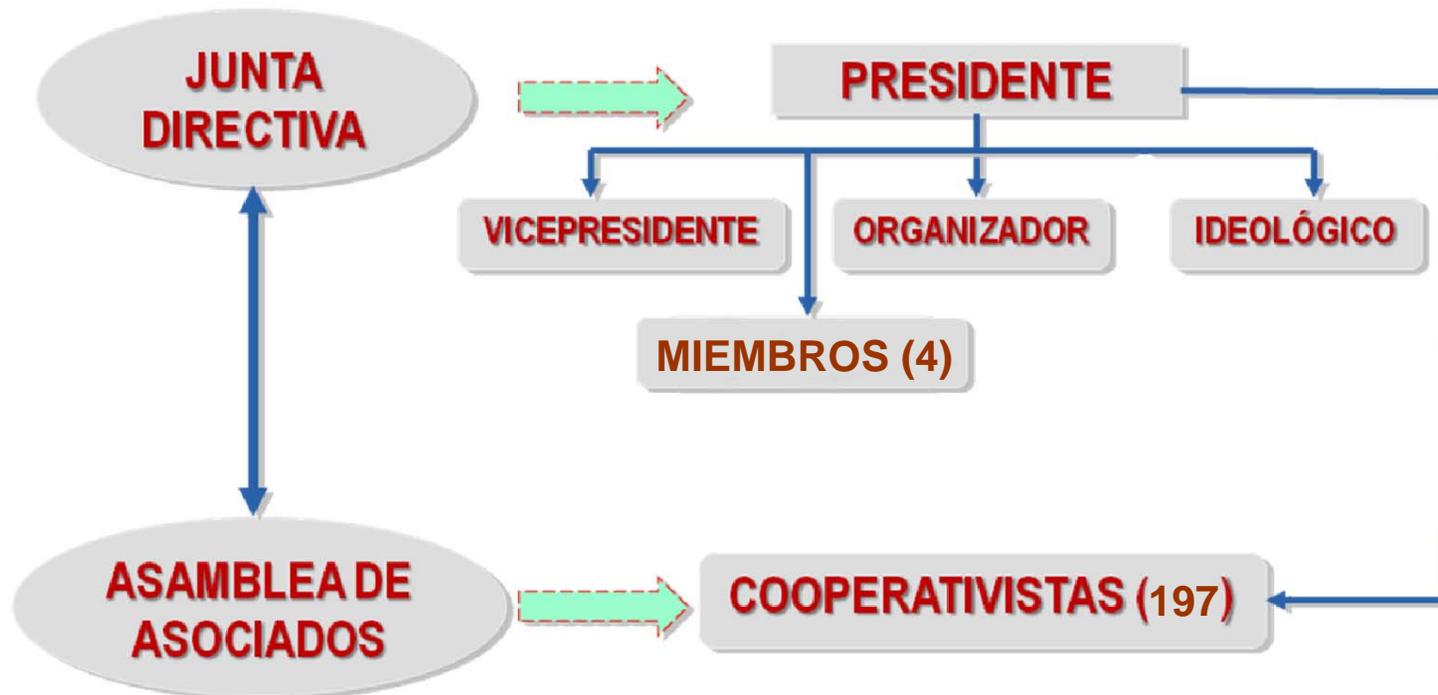
LEYENDA: LISTADO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITOS Y SERVICIOS

1. CCSF Leonel Barrios Castillos.
2. CCSF Alberto Mansito.
3. CCSF Obdulio Morales Torres.
4. CCSF Antonio Guiteras.
5. CCSF Antonio Riverol.
6. CCSF Rolando Reina.
7. CCSF El Vaquerito.
8. CCSF Euclides Pentón.
9. CCSF Alfredo Acosta.
10. CCSF Antonio Maceo.
11. CCSF Niceto Pérez.
12. CCSF Rubén López.
13. CCSF Sebastián Hernández.
14. CCSF Federico Capdevila.
15. CCSF Miguel Ángel Bodes.
16. CCSF Manuel Ascunce.
17. CCSF Juan Manuel Márquez.
18. CCSF Orlando Expósito.
19. CCSF Emiliano Rodríguez.
20. CCSF Pedro María Rodríguez.
21. CCSF Carlos Gutiérrez Menoyo.
22. CCSF Sindulfo García.

Anexo 2. Organización del Sector Cooperativo y Campesino



Anexo 3. Estructura organizativa de la CCSF "Antonio Riverol Acosta"



								P.Imp.s/ Ventas	R.Imp.s/ Ventas	P. Cta S. Cult.	P. Cta S Cult.			
U/M	Plan	Real	%	U/M	Plan	Real	%	(5%)	(5%)	%	(3%)	(3%)	%	
Viandas														
Santiago Garcia	T	0,8	0,8	100,0	MP	1,2	1,4	116,7	0,06	0,07	116,7	0,03	0,04	133,3
Pedro Gonzalez	T	1,3	2,8	215,4	MP	1,5	3,8	253,3	0,07	0,19	271,4	0,04	0,11	275,0
Ondrey Garcia	T	1,2	1,2	100,0	MP	1,9	2,2	115,8	0,09	0,11		0,05	0,66	
Maricel P Machado	T	3,6	2,1	58,3	MP	4,4	2,7	61,4	0,22	0,13	59,1	0,22	0,08	36,4
Jorge Darías	T	1	2,6	260,0	MP	1,4	2,8	200,0	0,07	0,14	200,0	0,07	0,08	114,3
Arsenio Escalona	T	0,4	0,1	25,0	MP	0,7	0,2	28,6	0,03	0,01	33,3	0,03		0,0
Jorge L Pina	T	2,5	3,3	132	MP	2,6	3,5	134,6153846	0,13	0,17	130,8	0,07	0,1	142,9
Reinaldo Castro	T	5,2		0	MP	6,3		0	0,31		0,0	0,18		0,0
Miguel A Febles	T	1,3	0,2	15,3846	MP	1,4	0,2	14,28571429	0,07	0,01	14,3	0,04		0,0
		17,3	13,1				21,4	16,8	1,05	0,83		0,73	1,07	

Hortalizas

Santiago Garcia	T				MP									
Pedro Gonzalez	T	0,3	1,5	100,0	MP	0,6	3,8	633,3	0,03	0,19	633,3	0,01	0,11	1100
Ondrey Garcia	T	1,5	2,1	700,0	MP	2,9	3,8	131,0	0,14	0,19	135,7	0,08	0,11	137,5
Maricel P Machado	T	0,3	0,5	25,0	MP	0,6	1	166,7	0,03	0,05	166,7	0,01	0,03	300,0
Jorge Darías	T	2	3,2	177,8	MP	3,8	4,6	121,1	0,19	0,23	121,1	0,11	0,13	118,2
Arsenio Escalona	T	1,8	0,9	90,0	MP	3,4	1,3	38,2	0,17	0,06	35,3	0,1	0,13	130,0
Jorge L Pina	T	1	1,6	106,667	MP	1,9	2,5	131,5789474	0,09	0,12	133,3	0,05	0,07	140,0
Reinaldo Castro	T	1,5	0,4	26,6667	MP	2,9	0,6	20,68965517	0,14	0,03	21,4	0,08	0,01	12,5
Miguel A Febles	T				MP									
		8,4	10,2				16,1	17,6	0,79	0,87		0,44	0,59	

Granos

Santiago Garcia	T	5,3	5,9	61,5	MP	54,2	81,6	150,6	2,71	4,08	150,6	1,62	2,44	150,6
Pedro Gonzalez	T	9,6	10,3	206,0	MP	49,2	75,2	152,8	2,46	3,76	152,8	1,47	2,25	153,1
Ondrey Garcia	T	5	6,5	812,5	MP	35,2	40,3	114,5	1,76	2,01	114,2	1,05	1,2	114,3
Maricel P Machado	T	0,8	0,4	5,9	MP	4,7	3,1	66,0	0,23	0,15	65,2	0,14	0,09	64,3
Jorge Darías	T	6,8	1,6	34,0	MP	54,8	12,5	22,8	2,74	0,62	22,6	1,64	0,37	22,6
Arsenio Escalona	T	4,7	6	1200	MP	15,9	29	182,4	0,79	1,45	183,5	0,47	0,87	185,1
Jorge L Pina	T	0,5	0,7	58,3333	MP	1	1,8	180	0,05	0,09	180,0	0,03	0,05	166,7
Reinaldo Castro	T	1,2	0,2	16,6667	MP	5,6	0,7	12,5	0,28	0,03	10,7	0,16	0,02	12,5
Miguel A Febles	T	0,9		0	MP	3,7		0	0,18		0,0	0,11		0,0
		34,8	31,6				224,3	244,2	11,2	12,19		6,69	7,29	

Granos

Santiago Garcia	T				MP									
Pedro Gonzalez	T	4,9	6,5	132,7	MP	8,5	11,3	132,9	0,42	0,56	133,3	0,25	0,33	132,0
Ondrey Garcia	T				MP									
Maricel P Machado	T	2	2,9	145,0	MP	3,5	5	142,9	0,17	0,25	147,1	0,1	0,15	150,0
Jorge Darías	T	3	3	100,0	MP	5,2	5,2	100,0	0,26	0,26	100,0	0,15	0,15	100,0
Arsenio Escalona	T	0,3		0,0	MP	0,2		0,0	0,01		0,0	0,01		0,0
Jorge L Pina	T				MP									
Reinaldo Castro	T				MP									
Miguel A Febles	T	2,5		0,0	MP	4,3		0	0,21		0,0	0,12		0,0
		12,7	12,4				21,7	21,5	1,07	1,07		0,626	0,63	

Cultivo	Físico				Valores			
	U/M	Plan	Real	%	U/M	Plan	Real	%
Viandas total	T	49,2	35,6	72,4	MP	56,9	43,2	75,9
Hortalizas total	T	54,3	24,4	44,9	MP	103,9	40,9	39,4
Granos total	T	82,5	48,2	58,4	MP	488,6	398,5	81,5595579
Frutas total	T	46,6	48,0	103,0	MP	80,4	83,5	103,9
Leche total	ML	169,5	139,9	82,5	MP	406,7	335,8	82,5670027
Carne de Cerdo	T	43,0	56,0	130,2	MP	1521,1	#####	129,4
Carne Ganado Menor	T	0,8	24,0	3000	MP	22,6	678,3	3001,32743
Carne Vacuna	T	33,6	39,1	116,4	MP	283,4	355	125,3
Tabaco total	QQ	582,5	640,5	110,0	MP	225,4	318,7	141,4

Cultivo	U/M	P.Imp.s/ Ventas	R.Imp.s/ Ventas	%	P. Cta S. Cult.	R. Cta S Cult.	%	P. Margén Comercial	R. Margén Comercial	%
		(5%)	(5%)		(3%)	(3%)				
Viandas total	MP	2,85	2,16	75,9	1,71	1,30	75,9	3,50	2,60	74,3
Hortalizas total	MP	5,20	2,05	39,4	3,12	1,23	39,4	6,20	2,50	40,3
Granos total	MP	24,43	19,93	81,6	14,66	11,96	81,6	29,30	24,00	81,9
Frutas total	MP	4,02	4,18	103,9	2,41	2,51	103,9	4,90	5,00	102,0
Leche total	MP	20,34	16,79	82,6	12,20	10,07	82,6	118,60	97,90	82,5
Carne de Cerdo	MP	76,06	98,39	129,4	41,88	53,00	126,5	2,00	3,20	160,0
Carne Ganado Menor	MP	1,13	33,92	3001	0,68	20,35	3001			
Carne Vacuna	MP	14,17	17,75	125,3	8,50	10,65	125,3			
Tabaco total	MP				6,76	9,56	141,4			

P. Margén R. Margén

Comercial	Comercial	%
-----------	-----------	---

0,07	0,08	114,3
0,09	0,22	244,4
0,12	0,13	108,3
0,26	0,16	61,5
0,08	0,17	212,5
0,04	0,01	25,0
0,15	0,21	140,0
0,42		0,0
0,08	0,01	12,5
1,31	0,99	

0,03	1,19	3967
0,17	0,23	135,3
0,03	0,06	200,0
0,23	0,28	121,7
0,21	0,07	33,3
0,11	0,15	136,4
0,17	0,03	17,6
0,95	2,01	

3,25	4,89	150,5
2,95	4,36	147,8
2,12	2,42	114,2
0,28	0,19	67,9
3,29	0,75	22,8
0,95	1,74	183,2
0,06	0,52	866,7
0,33	0,05	15,2
0,22		0,0
13,45	14,92	

0,51	0,68	133,3
0,21	0,3	142,9
0,31	0,31	100,0
0,01		0,0
0,26		0,0
1,3	1,29	

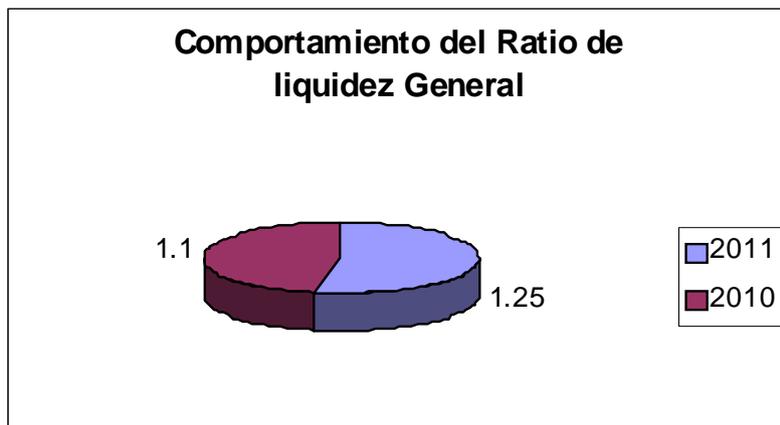
ANEXO 6

Análisis del Ratio de Liquidez General.

U/M: Pesos.

Indicadores	2011	2010	Variación
Activo Circulante	\$ 40 106	\$ 38 902	1 204
Pasivo Circulante	32 004	35 365	(3361)
Razón Circulante	1.25	1.10	0.15

Fuente: Balance General de los Años 2010 y 2011.



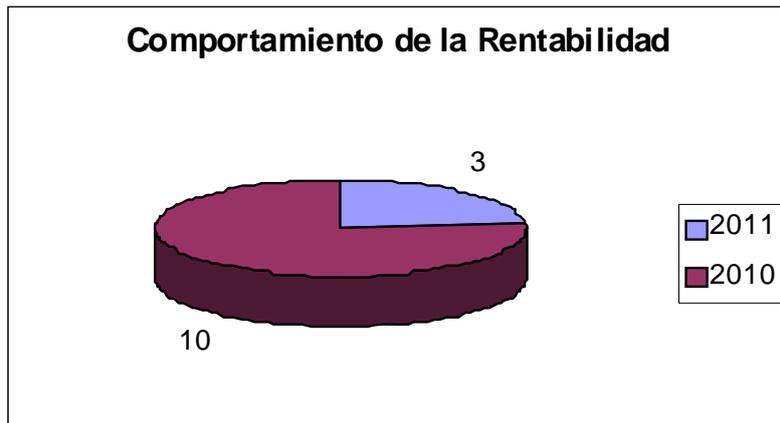
ANEXO 7

Análisis la Rentabilidad.

U/M: Pesos.

Indicadores	2011	2010	Variación
Utilidad Neta	\$ 1 140	\$ 3 087	(1 947)
Ingresos	35 522	30 244	5 278
Rentabilidad (porciento)	3	10	(7)

Fuente: Estado de Resultado de los Años 2010 y 2011.



Anexo 8. Encuesta aplicada a la muestra de productores seleccionados para la investigación

ENCUESTA

1- *¿En el proceso de elaboración de los planes fue analizado con usted las posibles cifras a entregar?*

Si____ No____

2- *¿El presidente de la cooperativa firmó con usted los contratos como máximos responsables de la CCS?*

Si____ No____

3- *¿Después de firmado el contrato le fue variada la cifra por no estar al alcance de su potencial productivo?*

Si____ No____

4- *¿Usted tiene conocimiento si se chequea el cumplimiento del plan de producción por las partes contratantes?*

Si____ No____ De responder sí:

*¿Quiénes?*_____

5- *¿Cumple con la siembra y el plan de entrega concertado en el contrato?*

Si____ No____

6- *De no cumplir, ¿puede expresar las causas?*

7- *¿Conoce si se realiza un análisis de la información económica y contable para evitar el incumplimiento de los planes?*

Si____ No____

8- *¿Se toman medidas para evitar estos incumplimientos?*

Si____ No____

9- *¿Tiene conocimientos de los deberes y derechos implícitos en el contrato?*

Si____ No____

10- *¿Se le garantiza algún recurso para el cumplimiento de su plan?*

Si____ No____

Anexo 10. Estado de Resultado de la CCSF "Antonio Riverol Acosta"

ESTADO BC - GASTOS, COSTO Y RESULTADOS				
MINISTERIO DE LA AGRICULTURA		CCSF "Antonio Riverol Acosta"		
FECHA	C O D I G O S		CODIGO DPA	
31 de diciembre	ENTIDAD	ACTIVIDAD	PROVINCIA	MUNICIPIO
	725.5.7759		07	03
SECCION I		FILA	2010	2011
GASTOS POR ELEMENTOS		1		
MATERIA PRIMA Y MATERIALES		2	\$ 170	\$ 51
COMBUSTIBLE		3	420	646
ENERGÍA		4		
ANTICIPO A COOPERATIVISTAS		5		
SALARIO		6	22 973	28 759
SEGURIDAD SOCIAL		7	3 216	3 765
AMORTIZACION		8		
OTROS GASTOS MONETARIOS		9	255	506
		10		
TOTAL DE GASTOS POR ELEMENTOS		11	27 034	33 727
PRODUCCIÓN FINAL	VALOR	12		
AGROP.	COSTO	13		
PRODUCCIÓN	VALOR	14		
MERCANTIL	COSTO	15		
SECCION II				
INGRESOS		16	30 244	35 522
VENTAS		17		
INGRESOS FINANCIEROS		18		324
INGRESOS POR SOBROANTE DE MEDIOS		19		
OTROS INGRESOS		20	30 244	35 198
VENTAS MERCADO AGROPECUARIO		21		
COSTOS Y GASTOS		22	27 157	34 382
COSTO DE VENTA		23		
GASTOS DE DISTRIBUCION Y VENTA		24		
GASTOS DE ADMINISTRACION		25	27 035	33 521
GASTOS FINANCIEROS		26	122	861
GASTOS POR FALTANTES DE MEDIOS		27		
OTROS GASTOS		28		

SECCION II (CONTINUACION)	FILA	2010	2011
	29		
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	30	3 087	1 140
MENOS IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES	31		
RESULTADOS DESPUES DE IMPUESTOS	32	3 087	1 140
RESERVA DE DESARROLLO Y M.B.	33		
RESERVA DE MEDIOS DE ROTACION	34		
RESERVA DE CULT., REC. Y DEPORTE	35		
RESERVA PARA CONTINGENCIA	36	3 087	1 140
RESERVA PARA PAGOS DE BIENES A.	37		
RESERVA PARA PRESTACIONES SOC.	38		
OTRAS RESERVAS CREADAS	39		
AMORTIZACION DE CREDITOS PRORR.	40		
UTILIDADES A REPARTIR	41		
PERDIDA DEL PERIODO	42		
	43		
	44		
	45		
SECCION III			
DETERMINACION DEL RESULTADO	46		
VENTAS	47		
COSTO DE VENTA	48		
RESULTADO BRUTO	49		
PERDIDA S EN FOMENTO Y CULTIVO	50		
MUERTE DE ANIMALES EN DESARROLLO	51		
FALTANTE Y HURTO DE ANIMALES	52		
RESULTADO TOTAL DE LA ACTIVIDAD	53		
	54		
DATOS INFORMATIVOS	55		
CANTIDAD SOCIOS DE LA COOPERATIVA	56	6	9
PAGOS EFECTUADOS POR SEG. SOC.	57		
	58		
	59		
	60		
SUMA DE CONTROL	61		
CONTADOR <i>Olaidy Fariña</i> <i>Firma</i>	PRESIDENTE <i>Nicolás Bonachea</i> <i>Firma</i>	CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO CORRESPONDEN A LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDOS CON LAS REGULACIONES VIGENTES	

Anexo 9. Balance General de la CCSF "Antonio Riverol Acosta"

ESTADO AC – BALANCE GENERAL	CODIGO DE LA ENTIDAD	CODIGO DE LA ACTIVIDAD	CODIGO DPA	
			PROV.	MUN.
MINISTERIO DE LA AGRICULTURA	725.5.7759		07	03
ENTIDAD: CCS "Antonio Riverol Acosta"	725.5.7759		07	03
ACTIVO	FILA	2010	2011	
ACTIVO CIRCULANTE	1	\$ 38 902	\$ 40 106	
EFFECTIVO EN CAJA	2	120		
EFFECTIVO EN BANCO	3	34 239	35 422	
INVERSIONES A CORTO PLAZO	4			
EFFECTOS POR COBRAR A CORTO PLAZO	5			
MENOS: EFFECTOS POR COBRAR DESCONTADOS	6			
CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO	7			
MENOS: RESERVA PARA CUENTAS INCOB.	8			
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	9			
INGRESOS ACUMULADOS POR COBRAR	10			
INVENTARIO	11	4 543	4 684	
PRODUCCIONES PROPIAS PARA INSUMOS	12			
PRODUCCIONES AGRÍCOLAS EN PROCESO	13			
PRODUCCIÓN ANIMAL EN PROCESO	14			
OTRAS PRODUCCIONES EN PROCESO	15			
	16			
	17			
ACTIVO A LARGO PLAZO	18			
EFFECTOS, CUENTAS Y PARTIDAS L.P.	19			
INVERSIONES A LARGO PLAZO	20			
	21			
ACTIVOS FIJOS	22	23 810	23 810	
ACTIVO FIJO TANGIBLE	23	23 810	23 810	
MENOS: DEPRECIACIÓN ACUMULADA	24			
ACTIVO FIJO TANGIBLE NETO	25			
ACTIVO FIJO INTANGIBLE	26			
MENOS: AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS FIJOS I.	27			
ACTIVO FIJO INTANGIBLE NETO	28			
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES EN EJECUCIÓN	29			
EQUIPOS POR INSTALAR	30			
	31			
ACTIVOS DIFERIDOS	32			
GASTOS DIFERIDOS A CORTO PLAZO	33			
GASTOS DIFERIDOS A LARGO PLAZO	34			
	35			
OTROS ACTIVOS	36	22 542	23 239	
PERDIDA POR FALTANTE DE MEDIOS DE INV.	37			
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS	38	22 542	23 239	
TOTAL DE ACTIVO	39	\$ 85 254	\$ 87 155	

ESTADO AC – BALANCE GENERAL		CODIGO DE LA ENTIDAD	CODIGO DE LA ACTIVIDAD	CODIGO DPA	
MINISTERIO DE LA AGRICULTURA				PROV.	MUN.
ENTIDAD: CPA "Niceto Pérez"		725.5.2146	02.03.00	07	03
PASIVO Y PATRIMONIO		FILA	2010	2011	
PASIVO CIRCULANTE		40	\$ 35 365	\$ 32 004	
UTILIDADES POR PAGAR A COOPERATIVISTAS		41			
EFECTOS POR PAGAR A CORTO PLAZO		42			
CUENTAS POR PAGAR		43			
OBLIGACIONES CON EL PRESUPUESTO		44	15 153	11 167	
NOMINAS POR PAGAR		45			
PRESTAMOS RECIBIDOS		46			
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR		47			
RESERVAS OPERACIONALES		48	20 212	20 837	
		49			
		50			
		51			
PASIVO A LARGO PLAZO		52			
EFECTOS, CUENTAS Y PARTIDAS POR PAGAR LP		53			
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO		54			
APORTACIONES POR PAGAR		55			
		56			
		57			
OTROS PASIVOS		58	15 420	11 340	
SOBRANTE DE MEDIOS DE INVESTIGACIÓN		59			
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS		60	15 420	11 340	
		61			
		62			
PATRIMONIO		63	42 497	43 811	
PATRIMONIO		64	36 772	37 909	
UTILIDADES RETENIDAS		65			
PERDIDAS		66			
RESERVA DE PATRIMONIO		67	5 725	5 902	
		68			
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO		69	\$ 93 282	\$ 87 155	
CONTADOR <i>Olaidy Fariña</i>		PRESIDENTE <i>Nicolás Bonachea</i>	CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO CORRESPONDEN A LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDOS CON LAS REGULACIONES VIGENTES		
<i>Firma</i>		<i>Firma</i>			