

Pensamiento



Pensamiento.

“...El desarrollo planificado de la economía es la única alternativa ante el orden económico actual, cuyas leyes ciegas, ruinosas y destructivas hacen insostenible el justo desarrollo de las sociedades y la preservación de la naturaleza....”

Dr. Alfonso Casanova

Dedicatoria



Dedicatoria.

Dedico este trabajo, fruto de varios años de estudio a las personas que han estado a mi lado en los momentos más importantes de mi vida.

A mis padres; que siempre me ha guiado por el camino correcto, apoyándome incondicionalmente a lo largo de toda mi vida.

A mi hija Elyzabeth por la felicidad y el regocijo que me brinda al existir.

A mi esposo por indicarme el camino a seguir, por su amor, comprensión, por su presencia y su gran apoyo: gracias por orientar mi vida.

A mi hermano por saber que siempre estará ahí y por la ayuda que me ha brindado.

Agradecimientos



Agradecimientos.

“De agradecer no dejaré jamás, es tal vez la alegría mas grande que me llevaré de la tierra: La bondad de los hombres”

José Martí

A nuestra Revolución Cubana, que sin ella no hubiese podido realizar mis sueños.

A mis padres, quien me ha dado aliento en todo momento para que este día se hiciera realidad.

A mi esposo, quien me ha brindado todo su apoyo y colaboración en la realización de este trabajo.

A la tutora MSc. Prof. Asistente Yanelys Santos Leal por su íntegra colaboración.

Al Departamento de Economía que forman parte de mi familia y en especial a Isabel Pérez, quien con mucha paciencia y dedicación me han conducido y orientado en todo lo que he necesitado.

A todos los profesores que a lo largo de mis años de estudios han contribuido de manera decisiva a mi formación.

A todos mis compañeros y en especial a Odalys y Roberto por su ayuda y apoyo incondicional a lo largo de todos mis estudios.

A los trabajadores de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus que me brindaron información y ayuda para la realización de este trabajo.

En fin a todos los que han hecho posible el desarrollo de esta investigación, por favor, perdónenme si existe algún olvido, pero en nada ha de decrecer mi gratitud hacía todas aquellas personas que han deseado mi éxito.

Resumen



Resumen

La planificación de la economía de Cuba, en la actualidad, está subordinada en lo fundamental a la creación de la base técnico material del sistema socialista y contribuye a elevar el nivel de vida de la población, sobre la base del desarrollo de las fuerza productivas y el nivel técnico productivo, mediante la incorporación de los logros de la ciencia y la técnica. La provincia de Sancti- Spíritus forma parte del sistema al cual nos referimos y no está exenta del proceso de planificación nacional y provincial, de igual forma sucede en el municipio de Cabaiguán, donde está situada la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus, en la cual existen una serie de dificultades que influyen en el cumplimiento de los planes al cierre del año 2011, (período escogido para la investigación). Teniendo como objetivo general analizar las causas y efectos de las variaciones en los planes para elaborar propuestas de medidas y elevar el nivel de eficiencia económica de la entidad, además concluyendo este aspecto nos referimos a las desviaciones en los gastos materiales y el costo de producción, al no aseguramiento de los abastecimiento planificado de insumos, materiales y materias primas para la terminación de las producciones según lo planificado, así como la no realización de mantenimientos periódicos a los equipos, afectando el buen funcionamiento de los procesos productivos, además del elevado reproceso de las producciones no conformes por incumplimiento de las especificaciones de calidad, trayendo consigo desviaciones en los indicadores económicos fundamentales.

Summary



Summary

The planning of the economy of Cuba, at the present time, is subordinate in the fundamental thing to the creation of the base material technician of the socialist system and it contributes to elevate the level of the population's life, on the base of the development of the productive force and the productive technical level, by means of the incorporation of the achievements of the science and the technique. The county of Sancti - Spíritus is part from the system to which we refer and it is not exempt of the process of national and provincial planning, of equal it forms it happens in the municipality of Cabaiguán, where the Company of Bent Tobacco is located Sancti Spíritus, in which a series of difficulties that you/they influence in the execution from the plans to the closing of the year 2011, exist (chosen period for the investigation). Having as general objective to analyze the causes and effects of the variations in the plans to elaborate proposals of measures and to elevate the level of economic efficiency of the entity, concluding this aspect also refers to the deviations in the material expenses and the production cost, to the non insurance of the planned supply of inputs, materials and matters cousins for the termination of the productions according to that planned, as well as the not realization of periodic maintenances to the teams, affecting the good operation of the productive processes, besides the high reprocess of the productions doesn't conform for nonfulfillment of the specifications of quality they bring I get deviations in the fundamental economic indicators.

Índice



| ÍNDICE | PAG. |
|--|-------------|
| Introducción. | 1 |
| Capítulo I: fundamentos teóricos que sustentan el Sistema de Planificación en Cuba. | |
| I.1. Antecedentes históricos de la planificación. | 7 |
| I.2. El proceso de planificación empresarial en Cuba. | 12 |
| I.3. Lógica de la planificación empresarial, importancia y ventajas. | 15 |
| I.4. Etapas del proceso de planificación. | 24 |
| Capítulo II: estado actual del comportamiento de los planes en la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus. | |
| II.1. Caracterización general de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus. | 29 |
| II.2. Resultados del diagnóstico de la situación actual que presenta la entidad en el comportamiento de los planes. | 40 |
| II.3. Análisis del cumplimiento de los planes en el año 2011. | 42 |
| II.4. Propuesta de medidas. | 62 |
| Conclusiones. | 65 |
| Recomendaciones..... | 66 |
| Bibliografía..... | 67 |
| Anexos..... | |

Introducción



INTRODUCCIÓN

El entorno internacional se ha distinguido por la existencia de una crisis estructural sistémica, con la simultaneidad de la crisis económica, financiera, energética, alimentaria y ambiental; con mayor impacto en los países subdesarrollados.

Cuba, con una economía abierta y dependiente de sus relaciones económicas externas, no ha estado exenta de los impactos de dicha crisis, que se han manifestado en la inestabilidad de los precios de los productos que intercambia, en las demandas para sus productos y servicios de exportación, así como en mayores restricciones en las posibilidades de obtención de financiamiento externo.

Además el país experimentó el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero que ininterrumpidamente por espacio de medio siglo le ha sido impuesto por los Estados Unidos de América, situación que no se ha modificado con la actual administración de ese país y que ha significado cuantiosas pérdidas.

Producto a todos estos saltos que ha sufrido la economía en las diferentes esferas a nivel mundial y que han repercutido directamente en el país, se han provocado cambios sustanciales en la actividad empresarial en busca de la estabilidad y supervivencia de las empresas; viéndose obligada en estas circunstancias a hacer un mejor uso de la planificación de los recursos y con esto elevar la productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos, lo que conlleva al incremento de la eficiencia económica.

La planificación es el instrumento de dirección básico, que contempla los aspectos técnicos, económicos, sociales y productivos, de forma integral, con vistas a potenciar la iniciativa y los esfuerzos de la empresa, en el cumplimiento de sus funciones y objetivos generales, con el máximo de eficiencia y racionalidad en la utilización de los recursos materiales y financieros y en la activa participación de los trabajadores en los resultados alcanzados.

Ernesto Che Guevara en el año 1960, haciendo un análisis profundo de la planificación en el marco del socialismo plantea que la ley del valor y el plan son dos términos ligados por una contradicción y su solución; se puede 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.

Pero puntualizaba además que la tarea de control del plan es una tarea de inspección y al mismo tiempo de corrección.

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

En los acuerdos del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba celebrado del 12 al 22 de diciembre de 1975, se define con precisión el papel y la importancia del sistema de planificación en la dirección de la economía.

La aplicación de estos acuerdos exige el perfeccionamiento de la planificación con el objetivo de lograr la elaboración, científicamente fundamentada, de planes a corto, mediano y largo plazo.

En los sucesivos congresos del Partido Comunista de Cuba se abordaron con especial interés el papel y la significación de la planificación en la conducción de la economía cubana.

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

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

La planificación de la economía de Cuba, en la actualidad, está subordinada en lo fundamental a la creación de la base técnico material del sistema socialista y contribuye a elevar el nivel de vida de la población, sobre la base del desarrollo de las fuerza productivas y el nivel técnico productivo mediante la incorporación de los logros científico- técnicos.

En el proyecto de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en los marcos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba 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.

La provincia de Sancti Spíritus forma parte del sistema al cual se hace referencia y no está exento de la planificación nacional y provincial, por tanto, de igual forma sucede en el municipio de Cabaiguán, donde está ubicada la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus, subordinada al Grupo TABACUBA, en la cual existen una serie de factores que influyen en el cumplimiento de los planes.

En este sentido, en el año 2011, dentro de las principales problemáticas que presenta la entidad objeto de la investigación se encuentran:

- La no entrada o entrada tardía de habilitaciones o insumos importados.
- La mala calidad de la materia prima nacional.
- La no inversión en Equipos y su mantenimiento.
- No remodelación de las Unidades Empresariales de Base en los terminados.

- No conformidades con los parámetros establecidos en las normas de especificaciones de calidad.

De lo anterior se define como problema científico: ¿cómo contribuir con el análisis de los planes para el crecimiento de la eficiencia económica en la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus?

Se determina como objeto de estudio la planificación y como campo de acción el comportamiento de los planes en la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus.

Todo ello permitió declarar como objetivo general: analizar el comportamiento de los planes para el crecimiento de la eficiencia económica en la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se declaran como objetivos específicos:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos acerca de la planificación en el contexto empresarial que contribuya con el marco teórico referencial de la investigación.
2. Realizar el diagnóstico de la situación actual que presenta la entidad con respecto al comportamiento de los planes.
3. Analizar las causas y efectos de las variaciones de los planes de la empresa en el año 2011.
4. Proponer medidas dirigidas al crecimiento de la eficiencia económica en la ejecución de los planes de la entidad.

Como parte de este estudio se emplearon un conjunto de métodos del nivel teórico, empíricos y del nivel estadístico-matemático.

Métodos teóricos

El histórico-lógico, permitió a través del estudio de la teoría, abordar la evolución del proceso de planificación en el contexto empresarial.

El inductivo-deductivo, permitió ir de los elementos generales a los particulares, es decir, desde las premisas generales del proceso de planificación a estudiar cada elemento y cualidades del mismo con sus particularidades.

El analítico-sintético, permitió realizar una percepción detallada de cada aspecto del problema planteado, es decir, qué situación presentan los planes, qué se ha hecho hasta la fecha, qué condiciones y características tiene la entidad, además permitió estudiar por separado cada aspecto planteado en el problema para mejorar la situación actual.

Métodos empíricos.

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

La entrevista, permitió conocer el criterio de especialistas que se desempeñan en la actividad de planificación con relación a la efectividad de este proceso en función de la eficiencia económica.

El trabajo en grupo, con el fin de conocer los criterios de los especialistas respecto a la elaboración y comportamiento de los planes que muestra la entidad.

Métodos del nivel estadístico-matemático.

Se aplicó el análisis porcentual, para determinar evidencias y variaciones originadas en los análisis efectuados.

El *aporte práctico* está dado por el análisis del comportamiento de los planes de la empresa en el año 2011, determinando las causas y efectos de sus variaciones que contribuyan a elevar la eficiencia económica.

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

El *valor social* consiste en la identificación de las principales dificultades que afectan el cumplimiento de los planes en la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spiritus, para tomar las medidas pertinentes que redunden en un mejoramiento de la satisfacción de las necesidades en la comunidad y en última instancia en la sociedad.

El informe de investigación se estructura en dos capítulos:

Capítulo I: en este capítulo se hace referencia a los antecedentes históricos que dieron origen a la planificación, al desarrollo de dicho proceso en Cuba, lógica y métodos, importancia, ventajas, clasificación y etapas de la misma en el contexto empresarial.

Capítulo II: el presente capítulo hace referencia a la caracterización general de la empresa, objeto de estudio. Se exponen los resultados del diagnóstico de la situación actual que presenta la entidad con respecto al comportamiento de los planes y el análisis de las causas y efectos de sus variaciones, para lo cual se proponen un conjunto de medidas dirigidas al crecimiento de la eficiencia económica en la ejecución de los mismos.

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

Capitulo I



FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA ACERCA DE LA PLANIFICACIÓN EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL.

Para la construcción del marco teórico referencial de la investigación se realizó un análisis profundo de la literatura especializada y otras fuentes con vista a precisar los principales aspectos conceptuales involucrados en la investigación.

I.1. Antecedentes históricos que dieron origen a la planificación.

Uno de los precursores que dio origen a la planificación es Sun Tzu (IV A.C), el más antiguo de los estrategas, a través del libro “El Arte de la Guerra”.

Posteriormente Baidaba, por medio de Calila y Dimna, texto árabe-hindú, describe lo más importante que debe tomar en cuenta el gobernante para tener éxito: analizar el pasado y las razones de su fracaso, revisar los beneficios, estudiar el presente, lo bueno y lo malo, explorar y aprovechar las buenas oportunidades, evitar lo que pueda causar pérdidas y fracasos, estudiar el futuro, los éxitos y/o fracasos.

Más tarde, Nicolás Maquiavelo explica a través del libro “El Príncipe” la necesidad de la planificación para un buen gobierno.

Actualmente y debido a la concientización de la utilidad de la planificación para cualquier organización, se ha hecho indispensable su implementación.

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

- El rápido desarrollo de una agricultura diversificada.
- La construcción de una cantidad considerable de viviendas, obras comunales, de la salud, educación y cultura.
- Un volumen de inversiones para el cuatrienio ascendente a 2600 MMP.

- Un aumento del ingreso nacional.
- Inscribir en el plan solamente aquellas inversiones cuya eficacia estuviera bien estudiada y asegurada su documentación, suministro y personal calificado.

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

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

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

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

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

Entre las medidas que se implementan para adaptar la economía a las nuevas condiciones, se destacan los llamados esquemas de autofinanciamiento en divisas, mecanismo que permitirá a las empresas exportadoras, la posibilidad de cubrir sus

gastos con sus propios ingresos, operando de forma descentralizada, garantizándose de esa forma el ciclo productivo y de recuperación económica.

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

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

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

Hasta finales de los años 80, la planificación de la economía nacional y en la empresa se desarrolló a partir de las experiencias de la planificación socialista en Europa Oriental y dentro de las relaciones planificadas de cooperación con los países miembros del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME).

En Cuba, a partir de inicio de los años 90 y como consecuencia de la desintegración de la URSS, el derrumbe del campo socialista y disolución del CAME, la planificación económica pierde espacio (es importante precisar que se refiere sobre todo como materialización en el sistema de planes económicos), pues realmente como sistema de organización y dirección del desarrollo económico y social del país siempre estuvo presente.

Cuando realmente era necesario mantener la planificación y sus estudios, pues en las nuevas condiciones (inserción de la economía cubana en el escenario económico

mundial), la planificación es aún más importante. Así, a partir de 1990 se dejó de llevar el plan anual de la economía nacional a la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) para su aprobación, hasta 1995 cuando la economía comienza a estabilizarse y se someten a consideración de la ANPP los lineamientos del plan económico y social, se emiten por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) las cifras aprobadas y se inicia el trabajo para restablecer el control del plan.

A partir de 1996 se fueron elaborando, valorando y conformando las indicaciones para la elaboración del plan, y ya para el año 2000 toma fuerza la planificación concretada en el sistema de planes, todo ello con un rasgo distintivo fundamental, que lo constituye el enfoque con que se practica la planificación: enfoque estratégico, prioridad al aspecto financiero y la eficiencia económica empresarial, dada la situación en que se desarrolla la actividad de la economía cubana, que se traduce al escenario empresarial: afectaciones e impacto de los cambios, fenómenos y procesos de la economía mundial, incertidumbre y riesgo en los aseguramientos materiales, cambios en los niveles de aseguramiento financiero y la introducción de elementos de mercado en la economía socialista planificada (plan-mercado), entre otras particularidades.

En el Capítulo I “Modelo de Gestión Económica”, del proyecto de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en los marcos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011), se plantea con énfasis que la planificación es la vía principal de la dirección de la economía socialista, que es preciso su transformación en los aspectos metodológicos y organizativos que tribute hacia las nuevas formas de gestión y dirección de la economía.

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

Todos estos antecedentes históricos dieron lugar a innumerables definiciones acerca de la planificación, planteadas por diferentes autores, entre los cuales se pueden resaltar los siguientes:

Sobre la planificación el Che en 1960 afirmó:

...”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, a sintetizar y dirigir la economía hacia su meta, la plena liberación del ser humano en el marco de la sociedad socialista”...

La licenciada en Economía Política Yuvy Martínez Pérez define en el 2008 como concepto que la planificación socialista de la economía nacional es el proceso mediante el cual se proyecta, organiza, dirige y controla la actividad económica y social de la nación desde un centro único, a través de un plan, para cumplir los objetivos económicos y sociales que demanda el desarrollo integral de la sociedad.

La planificación socialista empresarial es un proceso técnico, económico y organizativo en el que se establecen los objetivos y estrategias de la organización a corto y mediano plazo, y se definen las acciones y recursos para su cumplimiento de forma racional, constituyendo a la vez y sobre todo un proceso político-ideológico que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las empresas estatales a la sociedad por encima de cualquier interés colectivo o individual y asegurar así el desarrollo de las empresas en correspondencia con los requerimientos de la economía nacional.

Estos conceptos de planificación tienen en común los siguientes aspectos:

- Objetivos.
- Metas.
- Proceso.
- Medios para lograrlo.

- La relación entre los objetivos y los medios.
- Analizar los posibles escenarios futuros.
- Trabajo ordenado y sistemático.

Por lo tanto, la planificación es un proceso interactivo para la toma de decisiones, empleando los recursos disponibles, minimizando costo y maximizando beneficios, para lograr un fin determinado. Donde, cada organización cuenta con recursos financieros, humanos, culturales, etcétera.

I.2. El proceso de planificación empresarial en Cuba. Objetivos y tareas.

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

El sistema de planificación empresarial 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 anual) están sujetas a programas de mediano plazo, es decir, la planificación debe garantizar la correspondencia entre los intereses del desarrollo futuro, con las especificidades y características propias del presente.

La planificación económica empresarial en Cuba, que forma parte de la planificación de la economía nacional, constituye el instrumento básico de dirección, que coordina e integra los aspectos productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con el máximo de eficiencia y la activa participación de los trabajadores.

Representa un proceso único y continuo de interacción entre los diferentes actores de la economía nacional, para lograr los objetivos y prioridades del desarrollo económico y social de la economía nacional y la sociedad en su conjunto.

Esto determina particularidades muy propias, con respecto a los procesos de planificación económica a escala empresarial en otros países, fundamentalmente de economía de mercado, e incluso dentro del propio sistema empresarial actual cubano; por ejemplo en el tratamiento de las directrices, como punto de partida para la elaboración de los planes, donde estas constituyen exigencias a cumplir en el plan de las empresas estatales y nacionales, pues en las condiciones de la planificación en Cuba, con la introducción de elementos de la economía de mercado, especialmente con la aprobación de la inversión extranjera y la aparición dentro del sector empresarial de empresas mixtas con participación de capital extranjero y empresas privadas extranjeras, el proceso de planificación tiene sus diferencias.

Es importante identificar, que este es el sistema de planes resultante del proceso de planificación a nivel empresarial, que forma parte de la planificación de la economía nacional, que tiene como resultados el siguiente sistema de planes: plan de la economía nacional, planes de los territorios y organismos, planes de la uniones, grupos y empresas, planes perspectivas o a largo plazo, planes a mediano plazo (entre 3 y 5 años) y planes a corto plazo, corrientes o anuales.

Teniendo como principio la necesaria correspondencia entre el sistema de planes, tanto por su alcance como horizontes de planificación (unidad del sistema de planes y correspondencia entre la planificación perspectiva y corriente), necesidad objetiva que se deriva del hecho que los objetivos y tareas económicas de los planes anuales empresariales, están sujetas a los objetivos del grupo empresarial, ministerios, territorios correspondientes y en fin, de la economía nacional, así como las metas y aspiraciones a más largo plazo, es decir, la planificación debe garantizar la correspondencia entre los intereses del desarrollo futuro con las especificidades y características propias del presente.

El Sistema de Planificación Empresarial actual en Cuba, que se rige por la Resolución No. 276/03 del MEP, que establece las indicaciones y lineamientos generales para el trabajo de planificación en la empresa estatal (incluye las sociedades mercantiles de capital ciento por ciento cubano radicadas en Cuba); distingue dos tipos de procesos, dos tipos fundamentales de planificación:

1. La planificación hacia el interior de la empresa, que se corresponde con la planeación o proyección estratégica.
2. La planificación de la empresa vinculada con la planificación nacional y el entorno regulatorio, que se corresponde con la planificación económica anual.

Objetivos de la planificación empresarial.

El objetivo fundamental general de la planificación empresarial, puede expresarse de la siguiente forma: la elaboración del sistema de planes económicos de la empresa, garantizando los más altos niveles de actividad, con la utilización eficiente de la capacidad productiva y los recursos materiales, laborales y financieros disponibles, que den respuesta a las estrategias, políticas y programas de desarrollo económico y social de la nación y la empresa.

Tareas de la planificación empresarial.

La planificación empresarial cumple una serie de importantes tareas, que de forma agregada se pudieran enumerar de la siguiente manera:

1. El perfeccionamiento de la planificación empresarial: esta constituye en todos los tiempos una tarea de primer orden, y se refiere al mejoramiento, adecuación de los fundamentos y bases teórico-metodológicas y organizativas de la planificación a las realidades del momento, que hoy cobra significado especial en Cuba.
2. La preparación del plan, que incluye una serie de tareas: valoraciones, cálculos y análisis que permitan definir los objetivos del plan, cuantificar los niveles de actividad y recursos necesarios, con el máximo de eficiencia.
3. La elaboración de la propuesta del plan de la empresa en sus diferentes categorías, en correspondencia con la planeación estratégica de la organización y acorde a las directivas, indicaciones recibidas y cronograma de ejecución establecido.
4. La presentación y defensa de las propuestas del plan de la empresa ante los organismos superiores correspondientes (principalmente Junta de Gobierno, Ministerio y CAP).

5. La desagregación del plan de la empresa una vez aprobado, desagregación por áreas de responsabilidad y períodos de tiempo (planificación operativa).
6. El control de la ejecución del plan, definición de las medidas para su corrección y análisis del cumplimiento final del plan.

1.3- Lógica de la planificación, métodos, importancia, ventajas y tipos.

Lógica y métodos de la planificación empresarial.

En función de la estrategia, política y principales programas de desarrollo económico y social de la nación y las direcciones actuales para la economía empresarial, las empresas elaboran sus planes estratégicos (proyección estratégica), que comprende la definición de los valores, misión y visión, realización del diagnóstico estratégico (análisis del entorno general, entorno específico, interno y DAFO), y a partir de ello la definición de los objetivos, las estrategias y acciones para cumplimentar los objetivos.

Y en función de la proyección estratégica de la empresa (objetivos y estrategias trazadas) y las directivas (lineamientos del plan de la Economía Nacional, indicaciones para la elaboración del plan anual, las indicaciones específicas del organismo (ministerios y CAP) y otros elementos recogidos en los documentos rectores de la planificación empresarial, elaboran las propuestas de plan económico anual.

Así en el plan anual de la empresa se da cumplimiento a las directivas del nivel superior, que se corresponden con el cumplimiento de los objetivos priorizados del desarrollo económico y social del país y a la vez se materializan los objetivos estratégicos de la organización definidos en la proyección estratégica, en otras palabras en los presupuestos anuales o planes económicos se concretan los objetivos y estrategias trazadas para un más largo plazo en la planeación estratégica de la organización, de aquí la importancia de la correspondencia entre la proyección estratégica y la planificación económica anual de la organización.

Es importante destacar que los resultados del control de la ejecución del plan anual y el análisis de su cumplimiento final pueden llevar a replantearse, actualizar la

proyección estratégica de la organización, e incluso los resultados de la actividad en el sistema empresarial del país inciden en los planteamientos para el desarrollo económico y social de la nación.

Fuente: Resolución No. 276 de 2003 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP)

Para la elaboración del sistema de planes que se confecciona en la empresa, se emplean diferentes métodos, entre ellos destacan 4 principales: el método de balances, método de optimización, método normativo y método de escenarios; que según el tipo de planificación (estratégica o corriente) tienen mayor o menor uso unos con respecto a otros.

1. Método de balances. Este fue el método o forma fundamental de planificación de la economía en los países socialistas y también Cuba, hasta finales de la década de los 80', su esencia consiste en hacer una compatibilización entre los recursos existentes (posibilidades) y las demandas (necesidades), adoptando la forma de una tabla doble que refleja por un lado las fuentes de los recursos y por otra los destinos o usos. Se emplea fundamentalmente en la planificación operativa, en la elaboración del plan económico anual, donde con mayor grado de detalle y precisión se concretan las aspiraciones del plan estratégico.

Por ejemplo en el plan económico anual de la empresa, se compatibilizan las necesidades de producción con las posibilidades de recursos materiales, de mano de obra, financieros y capacidades y una vez definidos los volúmenes de producción se determinan las necesidades de recursos para su ejecución y cumplimiento. Entre los principales balances que se elaboran están:

Los balances materiales

El balance de capacidades productiva

El balance general

El estado de resultado

Es importante destacar que este método también tiene empleo en la planificación empresarial más estratégica, e incluso a nivel macroeconómico, recordemos que esta fue la forma o método fundamental de planificación de la economía en los

países socialistas y también Cuba, sobre todo hasta finales de la década de los 80', por las posibilidades que brindaba el desarrollo de estas economías bajo las relaciones planificadas y cooperación dentro del CAME, que propicia alto nivel de estabilidad en precios, aseguramientos materiales y otros aspectos económicos, muy diferentes a como funciona la economía y el mercado mundial, en el que hoy estamos insertado, lo cual ha hecho que el método de balance no tenga el papel que otrora jugó y cada vez más gane espacio el empleo de estudios de futuro, método de escenario en la planificación, sobre todo estratégica en Cuba, con el fin de enfrentar el riesgo y la incertidumbre.

Aunque sigue teniendo aplicaciones importantes en nuestra economía, en la elaboración de balances materiales para un grupo de importante de productos, relacionando las fuentes y destinos de esos recursos, por ejemplo los balance de fuerza de trabajo, balances materiales de los principales recursos (petróleo), de los productivos y artículos normados, etc.

2. Método de optimización. Se basa la aplicación de modelos económicos matemáticos para la determinación de la variante óptima, que dentro de las restricciones a considerar y en base a un criterio de optimalidad definido, reporta el mejor resultado para el periodo planificado. Estos métodos contribuyen a la fundamentación de los trabajos de planificación, al permitir la selección científicamente argumentada de la mejor variante de plan. Entre los modelos más empleados tenemos:

Los modelos de simulación

El modelo de programación lineal

El modelo de transporte

Quizás pueda decirse que su aplicación ha sido más experimental que como método tradicional de planificación, y sobre todo en experiencias vinculadas a la optimización de tareas de la planificación de la economía nacional y la planificación estratégica de la empresa, influenciado entre otras causas por la complejidad en la modelación del problema, dificultadas que confronta la construcción de la base de

datos que exige la formulación del modelo, pues con el desarrollo de los equipos de computo automatizado y los software ya esto no constituye una limitante.

Una de las aplicaciones concretas, de mucha utilidad y posibilidades, aunque no extendida en la práctica, lo constituye la aplicación del modelo de programación lineal para la optimización del plan de producción de la empresa para el periodo planificado (plan o presupuesto de producción en unidades físicas), sobre todo en aquellas empresas que tienen una amplia nomenclatura y surtido de producción, donde resulta prácticamente imposible realizar todas esas compatibilizaciones, manejar los diferentes criterios y seleccionar científicamente fundamentada, dentro de las posibles alternativas de plan, la mejor variante.

3. Método normativo. Consiste en la aplicación al proceso de elaboración de los planes, de las normas establecidas y fijadas en la economía nacional, que tiene particular uso en la empresa aunque es de empleo a todos los niveles. Estas normativas constituyen una variada gama de aspectos a considerar, como son: reglamentaciones establecidas en la economía nacional para todos los organismos, grupos de empresas y organizaciones, otras referentes a índices o normas de cuantificación de gastos propias de la empresa (base normativa).

Estas reglamentaciones, directivas e indicaciones, norman determinados aspectos en la elaboración del plan y por tanto son de obligada aplicación en la conformación del plan. Es importante destacar que en el caso de las normas relacionadas con disposiciones y reglamentaciones, en la Economía Cubana tiene un peso importante y por tanto exige de su consulta y dominio por parte de las especialistas y técnicos de la planificación. Por ejemplo, los gastos de alimentación por comensal para las dependencias del BPA no pueden exceder de \$ 0.23 CUC, normativa que será la base de cálculo de estos gastos correspondientes al presupuesto de otros gastos.

En el caso del resto de las normas que conforman la base normativa de la empresa: normas de consumo material, normas de tiempo de trabajo de los obreros, normas de gastos de salario, normas de tiempo de los equipos, constituyen los indicadores base o de cálculo para la conformación de los diferentes presupuestos o categorías del plan. En la planificación material para conformar los presupuestos de materias

primas y materiales fundamentales, una vez definido los niveles de actividad, volúmenes de producción y servicios (plan de producción), se aplican las normas de consumo material por unidad de producto para determinar las necesidades de cada uno de los insumos de la empresa para el periodo planificado.

Es importante destacar que en el caso de las normas relacionadas con disposiciones y reglamentaciones, en la Economía Cubana tiene un peso importante y por tanto exige de su consulta y dominio por parte de las especialistas y técnicos de la planificación. Por ejemplo, los gastos de alimentación correspondiente a los presupuestos del plan anual en el BPA estarán determinados por la normativa que establece 23 centavos diarios por comensal.

4. Método de escenario. Este método consiste en la elaboración de estudios de futuro a partir de la prospectiva, buscando establecer los posibles escenarios que enfrentará la empresa. Como es lógico a nivel de empresa este método es de aplicación en la planificación más perspectiva (proyección o planeación estratégica).

En Cuba después de superada las mayores dificultades del llamado Periodo especial y haber “retomado” la planificación materializada en planes, se ha potenciado la aplicación de este método dada la incertidumbre provocada por la obligada inserción de la economía cubana en el mercado mundial, a diferencia del aseguramiento sobre todo material que teníamos en tiempo de la cooperación y coordinación económica dentro del CAME).

Si en esas condiciones el método de balances garantizaba la fundamentación y elaboración de los planes, hoy necesitamos de una planificación más estratégica, sobre la base de escenarios futuros y variantes de plan. Esto se ha materializado en mayor medida en la planificación de la economía nacional, sectorial y territorial, no así en la empresa que espera por ello.

Importancia de la planificación empresarial

La planificación empresarial como parte de la planificación de la economía nacional y el plan económico de la empresa como parte del sistema de planes de la economía nacional revisten marcada importancia, pues es en este nivel, que se concretan y da

cumplimiento a los objetivos, estrategias y programas del desarrollo económico y social de la nación.

Varios aspectos permiten explicar la importancia de la planificación empresarial, entre ellos pudieran exponerse los siguientes:

Si entendemos la planificación de la economía como una función y fase del proceso general de dirección, que representa un conjunto de decisiones, una preparación para actuar en el futuro, donde se establecen, en este caso, los objetivos económicos empresariales a alcanzar en un periodo, se cuantifican los recursos y definen las formas y acciones para darle cumplimiento a esas metas, la planificación empresarial tiene particular importancia, por cuanto:

Al establecer los objetivos y metas para el período, contribuye a la eficacia en la gestión empresarial.

Al compatibilizar las necesidades con las disponibilidades de recursos materiales, laborales, financieros y capacidades productivas, permite lograr los máximos niveles de actividad con la asignación y empleo racional de los factores de producción, contribuyendo así a la eficiencia económica de la empresa, una de las direcciones actuales del perfeccionamiento empresarial y la gestión económica en general.

Nótese entonces que estos dos importantes criterios de la gestión empresarial, la eficacia (hacer las cosas correctas, determinar los objetivos apropiados) y la eficiencia (hacer correctamente las cosas, uso racional de los recursos para lograr los objetivos), se identifican directamente con los dos aspectos de la planificación económica: establecer las metas correctas y después elegir los medios correctos para alcanzar dichas metas. De esta forma la planificación económica se convierte en un instrumento de incalculable valor para garantizar la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial y dar respuesta a los principios básicos del funcionamiento empresarial: productividad de los recursos (de los factores de producción), economicidad de la actividad o de selección y rentabilidad del capital económico.

Además como función del proceso de dirección, representa un instrumento de incalculable valor para la dirección de la actividad económica de la empresa en el periodo, el control de su desarrollo y el cumplimiento de los objetivos y metas.

Pero en el caso de la economía cubana, donde la planificación es la forma y rasgo distintivo de la dirección y administración de la economía, la planificación empresarial adquiere una connotación especial y en particular los trabajos del plan económico anual, que constituyen la guía, el documento para la acción y dirección, donde se materializan, donde se concreta, donde se “aterriza” la planeación estratégica de la empresa (valores, misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa en función de la situación actual y escenarios futuros (DAFO); contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos, metas y planteamiento estratégico del desarrollo de la empresa, que a su vez está en función de los intereses del desarrollo de la economía nacional y la sociedad en sus conjunto.

Y en este sentido es obligado destacar la significación actual de la planificación empresarial en la empresa estatal socialista, ante los retos actuales que enfrenta la economía cubana y las responsabilidades, atribuciones y papel que se otorga al sector empresarial estatal socialista, entre ellos cabe mencionar:

Ser el eslabón básico de la economía, constituido para satisfacer las necesidades del Estado y la población, donde la planificación empresarial (plan de producción) debe proyectar los más altos niveles de producción a partir de las disponibilidades de recursos, que den respuesta a las demandas y objetivos del desarrollo económico y social de la nación, con altos niveles de competitividad y eficiencia económica, que garantice además su autofinanciamiento y desarrollo.

Con el proceso de descentralización de facultades hacia los colectivos de dirección de las empresas, con el propósito de acercar la toma de decisiones al nivel en que tienen lugar los procesos productivos y así propiciar el desarrollo de la iniciativa y una mayor flexibilidad de la gestión y la participación de los trabajadores, la planificación empresarial adquiere un gran compromiso, que pudiera resumirse en la responsabilidad con la fundamentación de los trabajos de planificación y la proyección de los indicadores planificados sobre la base del mayor nivel de actividad con el mínimo de gastos, incorporando todas las reservas existentes.

Compromiso que se acrecienta y acompleja en una economía, donde el Estado pone en manos de los colectivos de dirección empresariales los recursos del pueblo

y la responsabilidad de administrarlos en interés de la sociedad. Cuestión que determina que los intereses de la empresa y sus colectivos de trabajadores se subordinan a los intereses de la sociedad en su conjunto, lo cual no puede ser causa para la mejor preparación del plan de la empresa, buscar todas las reservas existentes e incorporálas, en busca de la mayor eficacia y eficiencia económica.

Cabe destacar como se plantea en la Resolución Económica del V Congreso del PCC, que "... los intereses de la nación, expresados en las leyes y en las decisiones de los órganos superiores del Partido y el Gobierno tendrán que estar siempre por encima de cualquier interés empresarial, sectorial o territorial".

Pero incluso en empresas capitalistas, donde no se entiende así la planificación empresarial, varias razones obligaran a recurrir a cierto tipo de planificación, a fin de lograr un adecuado manejo y control de los procesos económicos empresariales, a los que el juego de las fuerzas del mercado no es capaz de proporcionar una respuesta satisfactoria.

El rápido aumento de la complejidad de la economía internacional y los sistemas económicos nacionales, derivado de su creciente diversificación productiva y evolución de sus estructuras, que ha generando crecientes dificultades en el conocimiento de la dinámica de estos sistemas, plantea nuevos desafíos a la gestión empresarial, obligando a procedimientos idóneos para orientar y coordinar las acciones de la empresa y darles coherencia para maximizar la eficacia y los niveles de ganancia.

Al respecto el destacado economista latinoamericano Bernardo Kliksberg planteó: "...El gerenciamiento eficiente de este extenso conjunto de operaciones heterogéneas, con orientación de maximizar objetivos que requieren a su vez un constante esfuerzo de compatibilización, constituye una problemática organizacional de altísima complejidad...".

Y ha considerado que la planificación como proceso de previsión, con sus instrumentos y arsenal de métodos y técnicas, parece ser la única herramienta idónea disponible para acometer la tarea de gestión eficiente del vasto conjunto de operaciones heterogéneas indicadas por él.

Con los procesos de globalización e internacionalización de la actividad empresarial, la planificación estratégica en la empresa, con estudios de futuro, métodos de previsión, prospectiva, construcción de escenarios sobre el comportamiento futuro de los principales actores sociales (nueva concepción de la planificación), se presentan como una excelente opción para las empresas, al permitirle anticiparse a proceso y fenómenos económico y sociales, de impacto significativo en la gestión y resultados de la organización.

En estas condiciones la planificación puede ayudar mucho en la coordinación y eficacia de las decisiones empresariales (establecimiento de sus objetivos, conformación de sus estrategias, cuantificación y utilización de los recursos y las formas de actuación), sobre todo porque la práctica ha demostrado ya y también lo han indicado prestigiosos especialistas, que la llamada segunda revolución industrial, que está produciendo transformaciones revolucionarias en el campo de la ciencia, la tecnología especialmente en la información y las comunicaciones, la microelectrónica, microbiología y energía nuclear; tiene impactos significativos para las naciones y las empresas en particular y pueden ser beneficiosos o terriblemente adversos, y ello dependerá de la forma en que actúen; y la planificación económica empresarial es un medio para la acción.

Ventajas de la planificación empresarial.

1. Dirigir u orientar el desarrollo en función de los objetivos.
2. Reducir al mínimo las improvisaciones.
3. Dar un sentido inteligente al trabajo presente.
4. Medir la acción individual y colectiva.
5. Reducir los costos de operaciones.
6. Organizar el trabajo.
7. Integrar los esfuerzos hacia un objetivo común.

Tipos de planificación.

Según el nivel para el cual se elaboran, incluyen:

- Planes de la Organización Superior de Dirección empresarial (unión, grupo empresarial).
- Planes de las empresas.
- Planes de las unidades económicas de base (resultado de la desagregación del plan empresa).

Según el nivel, periodo para el cual se elaboran, incluyen:

- Planes estratégicos, planeación estratégica o proyección estratégica (3 – 5 años, pueden existir proyecciones a más largo plazo).
- Planes económicos anuales y su desagregación en periodos de tiempo4 más breves (trimestre, mes, etc).

I.4. Etapas del proceso de planificación empresarial.

En general, el proceso de planificación a nivel empresarial constituye un proceso complejo, caracterizado por un conjunto de trabajos interconectados que parten de unas directivas a considerar y concluyen con la conformación del plan financiero de la organización (plan económico anual de la empresa).

Según las diferentes experiencias de planificación, este proceso tiene sus particularidades, sobre todo en lo que respecta a experiencias de planificación empresarial en países capitalistas y economías de mercado. Pero en general, este proceso de planificación económica a escala empresarial, sigue una lógica y trabajos que pudieran estructurarse de la siguiente manera:

Primera Etapa (Febrero a Marzo)

- **Antecedentes.**

Debemos tener en cuenta: Lineamientos del VI congreso del PCC, Acuerdos del X Congreso de la ANAP, Plan Estratégico del Grupo y Programa de Desarrollo de cada empresa , Resultados, acuerdos y conclusiones del Balance de trabajo del año anterior , Indicaciones de los organismos rectores del proceso particularmente el CECM, MEP, MFP, MINAG

- **Actualización anual del programa estratégico y la puntualización**

Actualizar la misión, visión, objetivos estratégicos de la organización, resultados esperados, estrategias básicas para alcanzar los resultados y áreas de resultados clave, elaboración del programa de desarrollo en cada empresa.

- **Objetivos de trabajo del próximo año.**

Tienen que tributar al cumplimiento de los del Grupo, y conducirán a la elaboración de los objetivos de las UEB y colectivos laborales.

En los objetivos de la Empresa, quedará definida la contribución de cada UEB.

- **Indicaciones al Sistema**

A partir de los antecedentes, la actualización del programa estratégico y de los objetivos, se elabora el proyecto de Indicaciones, directivas y metodología para la elaboración del plan anual.

Segunda Etapa (Mayo-Junio)

- Entrega de las Indicaciones, seminarios, desagregación y discusión con los trabajadores de la propuesta.
- Despacho con las empresas.
- Presentación oficial de la primera propuesta del plan 20xx al MINAG.
- Esta etapa concluye con la aceptación del plan por la instancia superior solo sujeta a los ajustes indicados por instancias de mayor nivel .En nuestro caso se considera la entrega de:

UEB a la Empresa

Empresa al Grupo y Delegación Territorial

Grupo al Ministerio

Tercera Etapa (Junio-Septiembre)

- El trabajo de esta etapa esta centrado básicamente en el nivel central

- El Ministerio procede al análisis de las propuestas recibidas, su consolidación, ajustes y conciliaciones con los organismos rectores.
- Forma parte de esta etapa la comprobación de inventarios y el balance de ramas.
- De dicho proceso surgen modificaciones a las propuestas iniciales, las cuales dan lugar al proyecto definitivo del plan de la economía
- Los resultados de este proceso pasan a constituir las cifras directivas del plan las cuales nos son indicadas por nuestro Ministerio
- El grupo desagrega dichas cifras y directivas entre sus dependencias para con ellas iniciar la cuarta etapa
- Discusión y aprobación en el Consejo de las indicaciones , directivas y metodología para la programación mensual del plan por las empresas

Cuarta Etapa (Octubre-Diciembre)

- Entrega a las empresas y dependencias de las indicaciones , directivas y metodología para la programación mensual del plan
- Ajuste y programación del plan a nivel de empresas y su desagregación por UEB.
- Asamblea con los trabajadores para la información de las directivas y programación del plan
- Precisión del plan programado y aprobación por el órgano de dirección de cada instancia
- Elaboración del plan de actividades para asegurar el cumplimiento del plan técnico económico.
- Comprobación de inventarios previo a la contratación
- Presentación de la solicitud de contratación a organismos balancistas y empresas suministradoras tanto de la economía interna como de las importaciones. De la contratación de los productos centralizados se

encargarán las empresas de Logística y aseguramiento del Grupo y los descentralizados todas las empresas y dependencias con planes aprobados

- Entrega mediante despacho con cada empresa del plan programado presidido por la máxima autoridad del grupo y la participación de los responsables de todas las actividades objeto de la planificación
- Balance de trabajo anual
- **Plan de actividades**

En todos los niveles de planificación se determinarán los objetivos antes que el Plan y teniendo en cuenta los mismos es que se determinan las tareas a planificar, por lo que la secuencia de planificación será: Determinación de los objetivos; Identificación de los riesgos que pueden afectarlos; Acciones a desarrollar para neutralizarlos, Plan Técnico económico y Plan anual de actividades que contendrá las tareas a planificar

- **Sobre el plan de trabajo mensual**

Sobre la base del plan anual de actividades y las puntualizaciones mensuales se elabora el **plan de trabajo mensual**, es decir, existirá en ese orden: el plan de trabajo de la entidad, el plan de trabajo de cada dirección de regulación y control existente, el plan de trabajo de cada UEB y los **planes de trabajo individuales** de cada directivo, especialista y técnico.

Todos los meses, antes del día 25, se realiza la puntualización del plan del próximo mes, con el objetivo de valorar los resultados alcanzados en el mes que concluye, precisar y ajustar las tareas aprobadas en el plan anual, introducir las nuevas que surjan, así como las que pueden ser indicadas por los jefes superiores.

- Los planes de las Empresas del Grupo, serán aprobados por el Presidente y se presentarán de acuerdo al modelo establecido.

- **Balance de trabajo**
- En Febrero de cada año, efectuaremos el Balance del Trabajo del Grupo durante el año anterior (20xx) y la precisión de los Objetivos para el año actual 20xx+1.
- El Balance será conducido centralmente desde el Grupo y deberá permitir identificar en cada empresa y unidad empresarial de base a través de un movimiento ampliamente participativo, los problemas principales que afectan el cumplimiento de la misión y eficiencia de cada entidad y los problemas de organización y funcionamiento que nos afectan, de manera que posibiliten la proyección de acciones para superarlos de manera rápida y efectiva.
- El balance será un proceso en el que deben participar de modo activo, crítico y objetivo todas las instancias del Grupo, desde sus órganos en el nivel central hasta sus Empresas, Unidades Empresariales de base y Colectivos laborales. En este nivel la participación de los trabajadores es fundamental. Debe coordinarse con el Sindicato para garantizar su participación en las diferentes instancias al igual que la ANAP donde corresponda.

Capitulo II



ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS PLANES EN LA EMPRESA DE TABACO TORCIDO SANCTI SPÍRITUS. PROPUESTA DE MEDIDAS.

El presente capítulo parte de la caracterización general de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus. Se exponen los resultados del diagnóstico de la situación actual que presenta la entidad con respecto al comportamiento de los planes y el análisis de las causas y efectos de sus variaciones, para lo cual se proponen un conjunto de medidas dirigidas al crecimiento de la eficiencia económica en la ejecución de los mismos.

II.1. Caracterización general de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus.

La Empresa Tabaco Torcido Sancti Spíritus se subordina al Ministerio de la Agricultura y fue creada mediante la Resolución No. 133 de fecha 10 de abril de 1997, de Alfredo Jordán Morales, Ministro de la Agricultura. Con domicilio legal en la calle Beremundo Paz # 92, entre Héctor Castellanos y Avenida Camilo Cienfuegos, municipio de Cabaiguán, provincia Sancti Spíritus, tiene carácter provincial y pertenece al Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba (TABACUBA). La empresa cuenta con once Unidades Empresariales de Base (UEB) de estas, ocho se dedican a torcer tabaco para la exportación y dos al consumo nacional, además de una Unidad de Aseguramiento que presta servicio a toda la empresa. Tiene la característica de ser una empresa abierta y estar acogida al Sistema Tributario y Financiero vigente, cumpliendo en tiempo sus aportes. (Ver Anexo No.1).

Su actividad fundamental es producir y comercializar de forma mayorista tabaco torcido a mano, con destino al Grupo Empresarial TABACUBA y a la Empresa Comercializadora Tabaco División Centro Este, en moneda nacional.

La misión es producir tabaco torcido a mano para la exportación y el consumo nacional por surtidos, según la demanda del Grupo Empresarial TABACUBA, con un nivel de calidad que satisfaga las expectativas de los clientes, para lo que se cuenta con un personal eficiente, capacitado y se cumple con las obligaciones mercantiles asumidas por la organización.

Se define como visión ser modelo de Entidad Estatal Socialista de alto reconocimiento social en el aporte al país, con elevado nivel de eficiencia y eficacia, dotado de un capital humano calificado y competente y con sentido de pertenencia.

VALORES

Toda organización necesita tener valores que orienten su trabajo. Los valores inciden en la forma de pensar y actuar, regulan el comportamiento y la conducta de sus miembros y representan una fuerza impulsora que incide en la forma en que se realiza el trabajo, creando motivaciones y sentimientos. Los valores que se han compartido para la empresa de Tabaco Torcido Sancti Spiritus y que garantizan la lealtad al Proyecto Social Cubano son:

- la lealtad a los principios de la Revolución
- la participación
- las decisiones por consenso
- valoración de los talentos humanos
- consagración al trabajo y
- solidaridad.

Matriz DAFO

Debilidades:

1. Deterioro y vulnerabilidad de las instalaciones.
2. Insuficiencias con la tecnología para la producción de tabaco.
3. Existencia de problemas organizativos.
4. Incumplimiento de la disciplina tecnológica en la preparación de materia prima.
5. Falta de condiciones adecuadas para el almacenamiento de la materia prima y la producción terminada.
6. Carencia de transporte adecuado para el traslado de la producción terminada.

Amenazas:

1. Campaña contra el hábito de fumar.
2. Crisis Financiera Internacional.
3. Incremento sostenido de los precios de los insumos.
4. Problema de los abastecedores marcados por la inestabilidad de los suministros y calidad.
5. Riesgos naturales y cuarentenarios.

Fortalezas:

1. Denominación de origen.
2. Reconocimiento Internacional de la calidad del tabaco cubano.
3. Condiciones climáticas favorables.
4. Desarrollo científico técnico.
5. Fuerza de trabajo calificada.
6. Cultura Tabacalera.
7. Reservas productivas.
8. Planes contra catástrofes y desastres naturales.
9. Perfeccionamiento de la organización.
10. Sistema de estímulo y pago por la calidad.
11. Organización para la comercialización.
12. Implantado y certificado el Sistema de Gestión de Calidad por las Normas ISO 9001 en el 2008.

Oportunidades:

1. Prestigio internacional del tabaco cubano
2. Demanda de mercado interno y externo.
3. Casa Matriz de las marcas San Luis Rey y Rey del Mundo.

4. Protagonismo de la organización en el Grupo Empresarial TABACUBA.
5. Perfeccionamiento Empresarial.

Áreas de resultados claves

a) Tecnología y Desarrollo: Se refiere al desafío de garantizar la producción de tabacos torcidos en su sistema productivo.

- **Calidad:** Uno de los principales desafíos de la empresa para los próximos años es el mejoramiento de los indicadores de calidad para elevar la satisfacción de la sociedad, de los clientes, usuarios o beneficiarios de nuestros productos, procesos y servicios.
- **Ciencia e Innovación:** Se refiere al desafío de incrementar el impacto de la ciencia y la innovación tecnológica en la producción de tabacos torcidos. En este aspecto se incluye el fortalecimiento de la innovación tecnológica.
- **Medio Ambiente:** Se refiere al desafío de contribuir a la conservación y mejora de los recursos naturales y los ecosistemas. Comprende la protección y mejora de estos, la disminución de la contaminación y el logro de producciones más limpias.

b) Recursos Humanos: Se refiere al perfeccionamiento de todos los componentes del ciclo del sistema de gestión del capital humano, para poder lograr la plena satisfacción laboral, que se corresponda con un incremento adecuado de la productividad del trabajo.

c) Contabilidad: Se refiere al desafío de lograr mejoras en los índices de eficiencia económica, de eficiencia energética y perfeccionamiento del sistema organizativo.

d) Legislación y Defensa: Se refiere al desafío de fortalecer la prevención y el enfrentamiento al delito y las ilegalidades. Además aborda el desafío de la preparación para la defensa del país y la prevención y mitigación de afectaciones por desastres naturales y otros riesgos.

Acciones estratégicas

a) Tecnología y Desarrollo:

1. Mejorar continuamente la calidad del tabaco torcido para la exportación, y el consumo nacional, reduciendo al mínimo los rechazos, reclamaciones y los rezagos internos.
2. Continuar el proceso de capacitación y recalificación de los trabajadores de la empresa.
3. Completar las capacidades de conservación y fumigación en las fábricas de torcido para la exportación.
4. Elevar la calidad de los productos, procesos y servicios.
5. Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en las UEB.
6. Elaborar y fomentar la implementación de las Buenas Prácticas de Producción.
7. Garantizar la Base Normativa actualizada de los productos, procesos y servicios.
8. Garantizar el Aseguramiento Metrológico del equipamiento.
9. Implantación del Sistema Internacional de Unidades.
10. Capacitación a través de talleres y seminarios de Sensibilización para los directivos y especialistas de la empresa.
11. Asesoramiento y evaluación de las UEB para la realización del diagnóstico ambiental basados en las herramientas de producción más limpia.

b) Recursos Humanos:

1. Implementar en toda la empresa el Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano.
2. Implementar adecuadamente el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo.
3. Rediseñar el programa de "Atención al Hombre" y garantizar su aplicación.
4. Perfeccionar la estrategia de capacitación aprobada y garantizar su aplicación.

5. Recalificación o actualización de conocimientos a Técnicos, Especialistas y Dirigentes de toda la empresa.
6. Formación profesional de los Técnicos a través de las Sedes Universitarias Municipales.
7. Utilizar la reserva en los movimientos de Cuadros que se efectúen donde se evalúe en cada caso, más de una propuesta y que se tome en cuenta en las misma la presencia de Mujeres.

c) Contabilidad:

1. Garantizar los aportes planificados.
2. Mantener actualizadas las fichas de costos en ambas monedas de todas las fases de la cadena productiva.
3. Concluir y aplicar el sistema de costos que permita efectuar sistemáticamente el análisis de las desviaciones por cada uno de los elementos del gasto.
4. Optimizar los consumos energéticos.
5. Fortalecer la gestión de cobros y pagos en toda la empresa.
6. Incrementar los trabajos de supervisión y auditoria.

g) Legislación y defensa:

1. Fortalecer el control y la supervisión, para la prevención de las manifestaciones de indisciplinas, el delito y la corrupción.
2. Alcanzar de manera continua, niveles superiores en las actividades de preparación para la defensa

Caracterización de la actividad fundamental de producción.

Para la confección manual de los tabacos torcidos con picadura, tripas, capote y capa, de materias primas seleccionadas de acuerdo con su marca comercial existen tres formas de elaboración:

Tabaco torcido elaborado a mano: En este método, puramente artesanal, no interviene ningún elemento auxiliar para conformar la vitola solo la habilidad del obrero, pueden ser cilíndricos parejos, figurados, o con apéndice.

Tabaco torcido elaborado a mano-lona: En esta tecnología el torcedor utiliza como equipo auxiliar una lona montada en una armazón de madera que le permite envolver la picadura que conforma la tripa en el capote.

Tabaco torcido elaborado a mano-molde: En esta tecnología el torcedor utiliza algunos equipos auxiliares como los moldes y prensas, que facilitan la producción y aumentan la productividad del trabajo con respecto a la producción totalmente manual.

En la entidad objeto de estudio se utilizan las tecnologías mano molde y mano lona. Teniendo en cuenta el período que se analiza, en el 2011 la producción de tabaco torcido real fue de 12351.0 MMU, lo que representa un 102% del plan.

Las ventas se comportaron 103% con un valor de 40712.6 MP.

En cuanto a los recursos productivos la empresa presenta insuficiencias con el equipamiento e infraestructura necesaria para continuar garantizando un producto de alta calidad. El principal recurso con que se cuenta para elaborar el tabaco torcido lo constituye la fuerza calificada, que con el tabaco en rama que se cosecha y procesa en Pinar del Río (tripas y capotes) así como las capas provenientes de diferentes zonas tabacaleras, se garantiza la producción de tabacos para la exportación y consumo nacional. El resto de los recursos que se emplean para la terminación y comercialización del tabaco torcido se adquieren a través de las empresas balancistas del sistema de tabaco y de otros sectores de la economía.

Los procesos para la elaboración de los tabacos torcidos en las fábricas se pueden agrupar de la siguiente forma:

- Planificación de las producciones partiendo de los objetivos claves de la organización.
- Compra, recepción, almacenamiento y fumigación de las materias primas.
- Acondicionamiento de las materias primas y preparación de las ligadas.

- Elaboración de los tabacos torcidos.
- Desecado de los tabacos torcidos.
- Terminado

La empresa comercializa sus producciones a través de la unidad empresarial de base de comercialización, que recepciona, revisa la calidad y vende a los clientes el producto terminado. Produce y comercializa tabacos torcidos de diferentes marcas como son: Cohíba, Romeo y Julieta, Montecristo y Hoyo de Monterrey, siendo Casa Matriz de las marcas San Luis Rey y Rey del Mundo.

El perfeccionamiento empresarial se comienza a implementar a principios del 2004 una vez aprobado su expediente. La empresa actualmente está inmersa en una serie de cambios originados por el diagnóstico e implementación de nuevos sistemas establecidos en el Decreto 281.

Caracterización de la estructura de los Recursos Humanos.

Actualmente la empresa cuenta con una plantilla aprobada de 1630 trabajadores, la cual está cubierta por 1526 trabajadores, de ellos 593 hombres y 933 mujeres para un 39 y 61 % respectivamente. El promedio por edades es:

- ❖ Hasta 30 años: 301
- ❖ De 31 a 40 años: 500
- ❖ De 41 a 50 años: 483
- ❖ De 51 a 60 años: 208
- ❖ Más de 60 años: 34

| Categorías | Cantidad | % |
|-------------------|-----------------|----------|
| Dirigentes. | 60 | 3.9 |
| Administrativos. | 15 | 1.0 |
| Operarios. | 1129 | 74.0 |
| Servicios. | 132 | 8.7 |
| Técnicos. | 190 | 12.4 |
| Total | 1526 | 100.0 |

La tabla anterior refleja que el 74.0% del total de los trabajadores pertenecen a la categoría ocupacional operarios, que representa a los trabajadores que están directos a la producción.

Los trabajadores de la entidad tendrán los derechos siguientes:

a) La Administración de conjunto con La Sección Sindical y sus trabajadores participarán activamente en la adecuación de los planes de producción a través de las asambleas de afiliados.

b) Pagar quincenalmente los días 5 y 20 de cada mes, así como los descuentos de créditos personales y otras obligaciones acorde a lo establecido por la legislación vigente, la Sección Sindical velará porque se cumpla con el calendario establecido.

c) El Director hará uso de su facultad discrecional analizando puntualmente cada caso de trabajadores que presenten problemas familiares, turnos médicos, intervención quirúrgica a un familiar allegado, fallecimiento de algún familiar o viajes a la playa que se le asignen por estímulo a ellos o a sus esposas (o). Cada caso será único y se analizará como tal, esto no constituye una generalización para todos los trabajadores, ya que se analizará sus resultados como trabajador y su comportamiento y disciplina en la entidad.

d) El Sindicato participa y exige por la correcta aplicación de los sistemas de pagos. Para los sistemas de pago en moneda nacional y la estimulación en pesos cubanos convertibles se tendrá en cuenta los principios para la aplicación de estos y las regulaciones que al efecto se establecen.

e) Cumplir con el Programa de Atención al Hombre y el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador de forma permanente, aprobada mediante Acuerdo No. 7, adoptado el 13 de febrero del 2008. La Sección Sindical velará por el cumplimiento de tan importante aspecto.

f) La concentración de las normas más eficientes a través de los estilos participativos.

g) La duración del período a prueba y excepciones. Trabajadores de servicios hasta 30 días, obreros directos hasta 120 días, obreros indirectos hasta 60 días, técnicos

hasta 90 días, administrativos hasta 60 días La Administración de común acuerdo con la Sección Sindical exonera del período a prueba aquellos trabajadores que por su reconocida trayectoria laboral los requieran siendo estos una excepción.

h) Las reglas por las que se organiza la evaluación del desempeño, el régimen de trabajo y descanso.

i) Las medidas de seguridad y salud del trabajador.

j) Las causas de interrupción pueden ser por falta de materias primas, falta del fluido eléctrico, condiciones anormales del tiempo: lluvias, ciclones, exceso de humedad, que impida producir con calidad, derrumbe parcial o total de la instalación, necesidad de los planes.

k) La capacitación de los trabajadores se hará según lo establecido para cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta las facilidades de la universalización de la enseñanza.

Tendrán los siguientes deberes:

a) El Sindicato tramitará con la Dirección de la empresa los criterios expresados por los trabajadores en estas asambleas y que no tengan solución a nivel de UEB, a fin de su análisis y evacuación puesta en práctica o dar la respuesta correspondiente.

b) Los puestos de trabajo que por sus características no se pueda interrumpir la labor por ausencias del que correspondiese trabajar. Límite de extensión de tiempo, forma de pago y los aseguramientos para las necesidades del trabajador (cocinero, ayudante de cocina, entre otros).

c) La remuneración de los trabajadores de la empresa está en función de la eficiencia obtenida en el trabajo realizado, en correspondencia con el sistema de pago aplicado, de acuerdo al trabajo realizado y se diseña sobre la base de indicadores formadores e indicadores condicionantes, tales como: producción (en unidades físicas o valores), calidad, gastos materiales, indicadores específicos de la prestación de servicios e indicadores de eficiencia (ventas, utilidades, gastos por peso ingreso, etcétera).

Auditorias y controles efectuados por parte de y períodos más recientes, resultados alcanzados.

La Empresa Tabaco Torcido Sancti Spiritus ha recibido en el año 2011 varios controles y auditorías. La más reciente fue una auditoría Fiscal desarrollada por la Fiscalía General de la República.

Durante el transcurso de la verificación Fiscal se detectaron las siguientes deficiencias:

1. Se comprobó que al cierre del mes de junio del 2011 la entidad verificada registró un saldo de \$ 657 394.81 MN como devoluciones y rebajas de ventas de productos y servicios, comprobándose en muestreo realizado que las mismas obedecen a tabacos rotos, fuera de medida, averías y rechazos definitivos los que se registran en la contabilidad pasados 30 y 90 días de efectuadas las ventas según el Contrato de Suministros en Exclusiva y de Financiación de Tabaco en Rama y Torcido suscripto entre Tabacuba y la Corporación Habanos SA, violando el registro oportuno de los hechos contables.

2. Se constató que desde enero del 2007 la entidad verificada realizó un pago a la Unidad Empresarial de Base de Proyectos Agropecuarios SS (ENPA) por un importe de \$ 14 084.22 para un Proyecto de construcción un Almacén Concentrador de Tabaco, sin embargo hasta la fecha no se ha ejecutado la inversión al no contar con financiamiento, manteniéndose estático en la contabilidad.

3. A consecuencias de la no ejecución de la mencionada inversión, desde el mes de julio de 2011 hasta la fecha se encuentran situadas en un mismo almacén producciones terminadas y materias primas por un importe total ascendente a \$ 785 419.30 MN, existiendo el riesgo de que el tabaco destinado para la comercialización se contamine con plagas y se obstaculice el proceso productivo.

4. Se verificó que al cierre del mes de julio del 2011, la empresa presenta un saldo en la cuenta 164 Adeudos del Presupuesto del Estado por un importe de \$ 5 473.57 de forma estática desde el año 2008 por concepto de subsidios a productos, siendo financiado dicho importe en aquel momento por Finanzas y Precios, y al pasar al Ministerio de la Agricultura esta deuda se quedó sin depurar en la contabilidad, ni darles el tratamiento que corresponde.

5. Desde el mes de enero del 2011 se llevó al Grupo Empresarial Tabacuba un expediente por deterioro de habilitaciones por un importe ascendente a \$ 1597.97MN y 1126.25 CUC el cual fue devuelto a la entidad verificada en el mes de agosto, transcurrido el término legalmente establecido.

II.2. Resultados del diagnóstico de la situación actual que presenta la entidad con respecto al comportamiento de los planes.

Análisis del contenido de las actas de reuniones y asambleas efectuadas por la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus.

Se realizó un análisis de documentos (Anexo 2) donde se revisaron para obtener información las actas de reuniones de las asambleas de afiliados y Consejos de Dirección efectuadas respecto al debate y discusión de los temas relacionados con el comportamiento de los planes, además se hizo un estudio de todos los elementos que pueden contribuir al perfeccionamiento constante de esta actividad y para lo cual no pueden ser omitidos en la elaboración del plan.

- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados el 18 de abril de 2011.
- Indicaciones de la Organización Superior de Dirección Económica (OSDE).
- Indicaciones de los organismos rectores del proceso particularmente el CECM, MEP, MFP, MINAG
- Antecedentes históricos, balance de cierre de año.
- Plan Estratégico de la Empresa hasta el 2020.
- Cierre de los inventarios como fuente de financiamiento.
- Objetivos de trabajo de la empresa.
- Programa de desarrollo de la Empresa.

Como resultado de la revisión de las actas de reuniones y asambleas donde se debatieron y discutieron los temas relacionados con el comportamiento de los planes se pudo evidenciar que a nivel de las diferentes instancias de la organización

económica se profundizó en el comportamiento y cumplimiento del plan de la economía de la empresa, destacándose el análisis del cumplimiento de los objetivos trazados a partir de los cuales se elaboró el plan.

Se realizaron dos asambleas con los trabajadores durante el proceso de elaboración del plan, una asamblea realizada en la segunda etapa entre mayo y junio para informar a los trabajadores sobre la primera versión del plan y otra durante la cuarta etapa del proceso que se desarrolla de octubre a diciembre para la información de las directivas y programación del plan, en estas dos etapas quedan analizados todos los documentos antes mencionados.

Después de haber realizado dicho análisis se procede a ejecutar el trabajo en grupo donde nos apoyamos en especialistas, técnicos y directivos implicados en la elaboración de los planes, en el análisis efectuado se pudo evidenciar que los problemas de incumplimiento de los mismos estaban dados por factores externos y internos que deterioraban los indicadores económicos.

A partir de los resultados obtenidos en la revisión de documentos y el trabajo en grupo se decide, para enriquecer el diagnóstico, aplicar una entrevista (Anexo 3) con el objetivo de conocer el criterio de técnicos, especialistas y directivos que se desempeñan en la actividad de planificación con relación a la efectividad de este proceso en función de la eficiencia económica.

Esta entrevista se efectúa a 10 trabajadores de la Empresa de Tabaco Torcido Santi Spiritus distribuidos entre 3 técnicos en Gestión Económica, 5 especialistas entre ellos se encuentran 3 en el área Económica, la especialista en planificación, la financista y la contadora principal, en el área de Tecnología y Desarrollo el especialista de calidad y en la de Recursos Humanos a la especialista en Organización de Trabajo y los Salarios (OTS) y 2 dirigentes el director principal de la actividad y la directora económica, arrojando los siguientes resultados.

- 1- Los 10 trabajadores que representan el 100 % de la muestra tienen conocimientos de que se le da seguimiento al cumplimiento de los planes, con la sistematicidad y profundidad requerida.

- 2- Los entrevistados alegan que se realiza el análisis periódico de la información económica y contable para evitar el incumplimiento de los planes, y plantean que dicho análisis se realiza desde la base, que son las unidades empresariales de base.
- 3- Los trabajadores plantean que se toman medidas para evitar el incumplimiento de los planes, pero estas no son las más efectivas teniendo en cuenta que no dependen del accionar de la empresa.
- 4- La implicación económica que ellos infieren se relaciona fundamentalmente con el deterioro de los principales indicadores como por ejemplo las ventas, que trae consigo pérdidas que afectan la economía de la empresa.
- 5- El 100% de los entrevistados coinciden en que el centro no posee las condiciones necesarias para prevenir las roturas de los equipos tecnológicos y del control de la producción, ya que no cuentan con piezas de repuesto para la reparación de los mismos, por falta de recursos materiales y financieros.
- 6- El 100% de los trabajadores plantean que no se realizan los mantenimientos preventivos por no contar con los recursos materiales ni financieros.
- 7- Los terminados no se encuentran climatizados por lo que los trabajadores entrevistados alegan que el estado de las unidades empresariales de base no es el indicado, para el 100%.
- 8- La materia prima no reúne todos los parámetros de calidad requeridos, esto trae consigo que aumenten las no conformidades eso lo plantean 7 trabajadores que representan el 70%, solo 3 que representan un 30% no estuvieron de acuerdo y plantearon que el problema de las no conformidades es producto de las violaciones de las especificaciones de calidad y no de la materia prima.
- 9- Los 10 entrevistados que representan el 100% plantearon que la terminación de las producciones se encuentra afectada por la entrada tardía o no entrada de las habilitaciones.

10- II.3. Análisis de las causas y efectos de las variaciones de los planes de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus.

Para realizar el análisis del comportamiento de los planes en la entidad objeto de investigación se toma como base el año 2011, a partir de un análisis profundo de los planes, demostrando por indicadores, los principales logros y dificultades presentados en el año, (Anexo 6) y haciendo una comparación con respecto al 2010, en la Empresa en perfeccionamiento de Tabaco Torcido Sancti Spíritus.

Tomando como base los planes de dichos periodos, en los que se incluyen de forma general todos los indicadores de resultado fundamentales.

Elementos a tener en cuenta para el cálculo y análisis de los diferentes indicadores económicos que intervienen en la planificación:

El cálculo de la Productividad del Trabajo, a los fines de su planificación por las entidades, se define como el Valor Agregado generado por un trabajador.

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

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

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

Valor Agregado: es el resultado de las ventas netas, la variación de la producción en proceso más la variación de la producción terminada, menos el Gasto Material y los Servicios Recibidos.

Valor Agregado = ventas netas + la variación de la producción en proceso + la variación de la producción terminada - (gasto material - servicio recibido).

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

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

Salario Medio Mensual: se divide el Fondo de Salario entre el Promedio de Trabajadores, y este resultado a su vez se divide entre la cantidad de meses del periodo. En el caso en que dicho fondo este expresado en miles de pesos se multiplica por 1000.

Gasto de Salario por Peso Nivel de Actividad: es el gasto de salario entre la producción mercantil.

Gasto Material por Peso de la Producción Mercantil: es el resultado del gasto material entre la producción mercantil.

Costo por Peso de la producción Mercantil: se divide el costo de veta entre el valor de la producción mercantil.

Costo por Peso de Venta: se considera el costo de venta entre la venta.

Variación de los indicadores en el primer trimestre del 2011.

| INDICADOR | U.M | Real Mar. 2010 (1) | Plan H/Mar. 2011 (2) | Real H/Mar. 2011 (3) | Desviaciones | |
|---|-------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------|-------|
| | | | | | (3/2) | (3/1) |
| Producción Mercantil - Valor | MP | 7373,4 | 8107,0 | 8829,3 | 108,9 | 119,7 |
| Ventas Netas | MP | 7995,1 | 8107,0 | 8941,6 | 110,3 | 111,8 |
| Costo de Ventas Netas | MP | 6415,7 | 6451,2 | 7090,6 | 109,9 | 110,5 |
| Total de Ingresos | MP | 8134,4 | 8217,1 | 9094,5 | 110,7 | 111,8 |
| Total de Gastos | MP | 6992,6 | 7207,5 | 7713,7 | 107,0 | 110,3 |
| Utilidad o (Pérdida del Período) | MP | 1141,8 | 1009,6 | 1380,8 | 136,8 | 120,9 |
| Fondo de Salario | MP | 1899,3 | 1701,8 | 1932,3 | 113,5 | 101,7 |
| Promedio de Trabajadores | UNO | 1381,0 | 1366,0 | 1409,0 | 103,1 | 102,0 |
| Gasto Material | MP | 5170,8 | 4737,4 | 5807,7 | 122,6 | 112,3 |
| Valor Agregado Bruto | MP | 4064,3 | 4264,5 | 4359,6 | 102,2 | 107,3 |
| Productividad del Trabajo | Pesos | 2943,0 | 3122,0 | 3094,0 | 99,1 | 105,1 |
| Salario Medio | MP | 458.4 | 415.3 | 457.1 | 110.1 | 99.7 |
| Gasto de Salario por Peso Nivel de Actividad | MP | 0.237 | 0.210 | 0.216 | 102.8 | 91.1 |
| Gasto Material por Peso de Producción Mercantil | MP | 0.257 | 0.210 | 0.219 | 104.3 | 85.2 |
| Costo de la Producción Mercantil | MP | 6415,7 | 6451,2 | 7090,6 | 109,9 | 110,5 |
| Costo por Peso de la Producción Mercantil | MP | 0.870 | 0.796 | 0.803 | 100.9 | 92.3 |
| Costo por Peso de Venta | MP | 0.802 | 0.796 | 0.793 | 99.6 | 96.7 |

Fuente: elaboración propia. Modelo 5903. Estadística.

Variación de los indicadores en el segundo trimestre del 2011.

| INDICADOR | U.M | Real Jun. 2010 (1) | Plan H/Jun. 2011 (2) | Real H/Jun. 2011 (3) | Desviaciones | |
|--|-------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------|-------|
| | | | | | (3/2) | (3/1) |
| Producción Mercantil - Valor | MP | 9384,6 | 10502,2 | 10338,3 | 98,4 | 110,2 |
| Ventas Netas | MP | 9520,0 | 10502,2 | 10450,0 | 99,5 | 109,8 |
| Costo de Ventas Netas | MP | 8150,9 | 9110,3 | 9970,6 | 109,4 | 122,3 |
| Total de Ingresos | MP | 9684,3 | 10645,3 | 11265,3 | 105,8 | 116,3 |
| Total de Gastos | MP | 8784,8 | 10229,4 | 10822,8 | 105,8 | 123,2 |
| Utilidad o (Pérdida del Período) | MP | 899,5 | 415,9 | 442,5 | 106,4 | 49,2 |
| Fondo de Salario | MP | 2054,9 | 2090,1 | 2194,6 | 105,0 | 106,8 |
| Promedio de Trabajadores | UNO | 1367,0 | 1395,0 | 1396,0 | 100,1 | 102,1 |
| Gasto Material | MP | 5993,4 | 6468,3 | 6587,9 | 101,8 | 109,9 |
| Valor Agregado Bruto | MP | 4168,4 | 3770 | 3434,2 | 91,1 | 82,4 |
| Productividad del Trabajo | Pesos | 3079 | 2637 | 2489 | 94,4 | 80,8 |
| Salario Medio | MP | 501,1 | 499,0 | 524,0 | 105,0 | 104,6 |
| Gasto de Salario por Peso Nivel de Actividad | MP | 0,219 | 0,199 | 0,212 | 106,5 | 96,8 |
| Gasto Material por Peso de Producción Mercantil | MP | 0,639 | 0,616 | 0,667 | 108,3 | 104,4 |
| Costo de la Producción Mercantil | MP | 8150,9 | 9110,3 | 9970,6 | 109,4 | 122,3 |
| Costo por Peso de la Producción Mercantil | MP | 0,868 | 0,866 | 0,964 | 111,3 | 111,0 |
| Costo por Peso de Venta | MP | 0,856 | 0,867 | 0,954 | 110,0 | 111,4 |

Fuente: elaboración propia. Modelo 5903. Estadística.

Variación de los indicadores en el tercer trimestre del 2011.

| INDICADOR | U.M | Real Sep. 2010 (1) | Plan H/Sep. 2011 (2) | Real H/Sep. 2011 (3) | Desviaciones | |
|---|-------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------|-------|
| | | | | | (3/2) | (3/1) |
| Producción Mercantil - Valor | MP | 11900,8 | 10257,4 | 10034,5 | 97,8 | 84,3 |
| Ventas Netas | MP | 12373,0 | 10257,4 | 10086,2 | 98,3 | 81,5 |
| Costo de Ventas Netas | MP | 9500,0 | 8844,0 | 8836,8 | 99,9 | 93,0 |
| Total de Ingresos | MP | 12508,2 | 10382,5 | 10231,6 | 98,5 | 81,8 |
| Total de Gastos | MP | 9753,8 | 9477,2 | 9939,7 | 104,9 | 101,9 |
| Utilidad o (Pérdida del Período) | MP | 2754,4 | 905,3 | 291,9 | 32,2 | 10,6 |
| Fondo de Salario | MP | 1863,7 | 1990,3 | 2113,3 | 106,2 | 113,4 |
| Promedio de Trabajadores | UNO | 1360,0 | 1403,0 | 1391,0 | 99,1 | 102,3 |
| Gasto Material | MP | 5143,6 | 6035,8 | 5643,8 | 93,5 | 109,7 |
| Valor Agregado Bruto | MP | 5360,4 | 4010,1 | 3938,8 | 98,2 | 73,5 |
| Productividad del Trabajo | Pesos | 3973,0 | 2826,0 | 2852,0 | 100,9 | 71,8 |
| Salario Medio | MP | 456,8 | 472,9 | 506,4 | 107,1 | 110,8 |
| Gasto de Salario por Peso Nivel de Actividad | MP | 0,157 | 0,194 | 0,210 | 108,2 | 133,7 |
| Gasto Material por Peso de Producción Mercantil | MP | 0,432 | 0,588 | 0,562 | 95,6 | 130,1 |
| Costo de la Producción Mercantil | MP | 9500,0 | 8844,0 | 8836,8 | 99,9 | 93,0 |
| Costo por Peso de la Producción Mercantil | MP | 0,798 | 0,862 | 0,881 | 102,2 | 110,4 |
| Costo por Peso de Venta | MP | 0,768 | 0,862 | 0,876 | 101,6 | 114,1 |

Fuente: elaboración propia. Modelo 5903. Estadística.

Variación de los indicadores en el cuarto trimestre del 2011.

| INDICADOR | U.M | Real Dic. 2010 (1) | Plan H/Dic. 2011 (2) | Real H/Dic. 2011 (3) | Desviaciones | |
|---|-------|--------------------|----------------------|----------------------|--------------|-------|
| | | | | | (3/2) | (3/1) |
| Producción Mercantil - Valor | MP | 11421,0 | 10641,8 | 11378,2 | 106,9 | 99,6 |
| Ventas Netas | MP | 11658,7 | 10641,8 | 11234,8 | 105,6 | 96,4 |
| Costo de Ventas Netas | MP | 10233,4 | 9143,0 | 9384,6 | 102,6 | 91,7 |
| Total de Ingresos | MP | 11852,8 | 10774,8 | 14502,1 | 134,6 | 122,4 |
| Total de Gastos | MP | 10944,8 | 9626,9 | 13104,4 | 136,1 | 119,7 |
| Utilidad o (Pérdida del Período) | MP | 908,0 | 1147,9 | 1397,7 | 121,8 | 153,9 |
| Fondo de Salario | MP | 2442,7 | 2106,2 | 2354,6 | 111,8 | 96,4 |
| Promedio de Trabajadores | UNO | 1371,0 | 1406,0 | 1393,0 | 99,1 | 101,6 |
| Gasto Material | MP | 6813,0 | 5910,5 | 6813,5 | 115,3 | 100,0 |
| Valor Agregado Bruto | MP | 4528,6 | 4144,3 | 5519,0 | 133,2 | 121,9 |
| Productividad del Trabajo | Pesos | 3223,0 | 2928,0 | 3949,0 | 134,9 | 122,5 |
| Salario Medio | MP | 593.9 | 499.3 | 563.0 | 112.8 | 94.8 |
| Gasto de Salario por Peso Nivel de Actividad | MP | 0.214 | 0.201 | 0.207 | 102.9 | 96.7 |
| Gasto Material por Peso de Producción Mercantil | MP | 0.596 | 0.555 | 0.599 | 107.9 | 100.5 |
| Costo de la Producción Mercantil | MP | 10233,4 | 9143,0 | 9384,6 | 102,6 | 91,7 |
| Costo por Peso de la Producción Mercantil | MP | 0.896 | 0,859 | 0,825 | 96,0 | 92,1 |
| Costo por Peso de Venta | MP | 0.877 | 0.859 | 0.835 | 97.2 | 95.2 |

Fuente: elaboración propia. Modelo 5903. Estadística.

Variación de los indicadores al cierre del año 2011.

| INDICADOR | U.M | Real Año 2010 (1) | Plan Año 2011 (2) | Real Año 2011 (3) | Desviaciones | |
|---|-------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------|-------|
| | | | | | (3/2) | (3/1) |
| Producción Mercantil - Valor | MP | 40079,8 | 39508,4 | 40580,3 | 102,7 | 101,2 |
| Ventas Netas | MP | 41546,8 | 39508,4 | 40712,6 | 103,0 | 98,0 |
| Costo de Ventas Netas | MP | 34300,0 | 33548,5 | 35282,6 | 105,2 | 102,9 |
| Total de Ingresos | MP | 42179,7 | 40019,7 | 45093,5 | 112,7 | 106,9 |
| Total de Gastos | MP | 36476,0 | 36541,0 | 41580,6 | 113,8 | 114,0 |
| Utilidad o (Pérdida del Período) | MP | 5703,7 | 3478,7 | 3512,9 | 101,0 | 61,6 |
| Fondo de Salario | MP | 8260,6 | 7888,4 | 8594,8 | 109,0 | 104,0 |
| Promedio de Trabajadores | UNO | 1371,0 | 1406,0 | 1393,0 | 99,1 | 101,6 |
| Gasto Material | MP | 23120,8 | 23152,0 | 24852,9 | 107,3 | 107,5 |
| Valor Agregado Bruto | MP | 18121,7 | 16188,9 | 17251,6 | 106,6 | 95,2 |
| Productividad del Trabajo | Pesos | 13218,0 | 11513,0 | 12384,0 | 107,6 | 93,7 |
| Salario Medio | MP | 502.0 | 467.5 | 514.0 | 109.9 | 102.3 |
| Gasto de Salario por Peso Nivel de Actividad | MP | 0.206 | 0.200 | 0.212 | 106.0 | 102.9 |
| Gasto Material por Peso de Producción Mercantil | MP | 0.577 | 0.586 | 0.612 | 104.4 | 106.0 |
| Costo de la Producción Mercantil | MP | 34643.0 | 33884.5 | 35635.4 | 105.2 | 102,9 |
| Costo por Peso de la Producción Mercantil | MP | 0.864 | 0.858 | 0.878 | 102.3 | 101.6 |
| Costo por Peso de Venta | MP | 0.825 | 0.849 | 0.867 | 102.1 | 105.1 |

Fuente: elaboración propia. Modelo 5903. Estadística.

Análisis del Valor Agregado Bruto

VAB = Ventas Netas

$$\text{Costo} \left\{ \begin{array}{l} (+-) \text{ Variación en Proceso} \\ (+-) \text{ Producción Terminada} \end{array} \right\} \begin{array}{l} - \text{ Inventario Inicial} \\ + \text{ Inventario Final} \end{array}$$

= Valor de la Producción de Bienes y Servicios.

$$(-) \text{ Gasto Material} \left\{ \begin{array}{l} \text{Materias Primas, Materiales} \\ \text{Energía y Combustible} \end{array} \right.$$

$$(-) \text{ Servicios Recibidos} \left\{ \begin{array}{l} \text{Aguas, Teléfono, Fletes} \\ \text{Mantenimientos, Reparaciones} \end{array} \right.$$

(-) Consumo Intermedio

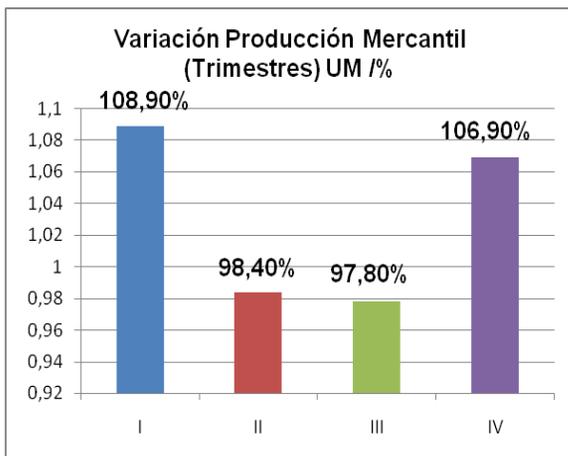
= Valor Agregado Bruto

VAB = Ventas Netas + Δ en Proceso + Δ Producción Terminada – (Gasto Material – Servicios recibidos).

| Valor agregado Bruto 2011 | Valor Agregado Bruto 2010 | Diferencia |
|---|---|----------------|
| VAB = 40712.6 | VAB = 41546.8 | (834.2) |
| Δ Proc = 1009.5 | Δ Proc = (166.0) | |
| Δ P.Ter = 554.5 | Δ P.Ter = 13.1 | |
| Valor Prod de = 42276.6 Bienes y Servicios | Valor Prod de = 41393.9 Bienes y Servicios | 882.7 |
| Gasto Material = 24852.9 | Gasto Material = 23120.8 | 1732.1 |
| Servicios Recib = 172.1 | Servicios Recib = 151.4 | 20.7 |
| Cons Int = 25025.0 | Cons Int = 23272.2 | 1752.8 |
| VAB = 17251.6 | VAB = 18121.7 | (870.1) |

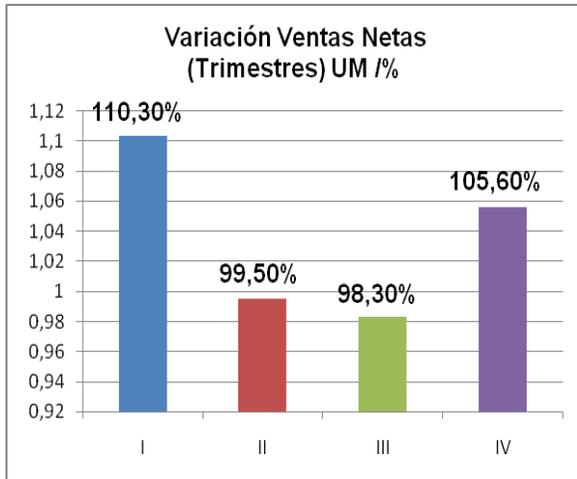
Fundamentación

1. Disminuye el valor de las ventas por cambio en las tasas de subsidio (lineamiento N0 61 de la política de precio) Resolución 430 del Ministerio de Finanzas y Precios.
2. El aumento del gasto material por influencia del bajo rendimiento de la materia prima y los reprocesos.
3. Hay un aumento aunque no muy significativo también de los servicios recibidos.



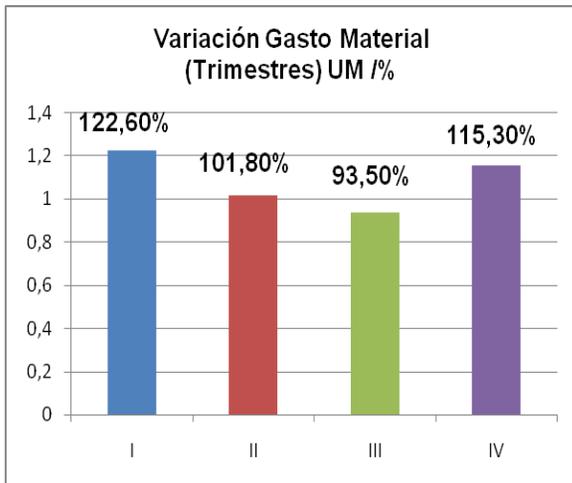
Comportamiento de la variación de la Producción Mercantil.

La Producción Mercantil disminuye y se incumple en el segundo y tercer trimestre no así en el cuarto trimestre que aunque no llegó a los niveles del primero se sobre cumplió con relación al plan del mismo, los incumplimientos estuvieron dados por la no entrada o entrada tardía de los insumos o materiales planificados para terminación del producto.



Comportamiento de la variación de las Ventas Netas.

Las Ventas Netas guardan una estrecha relación con la Producción Mercantil, pues disminuyen directamente proporcional acorde a la situación de los desabastecimientos de insumos y materiales planificados.

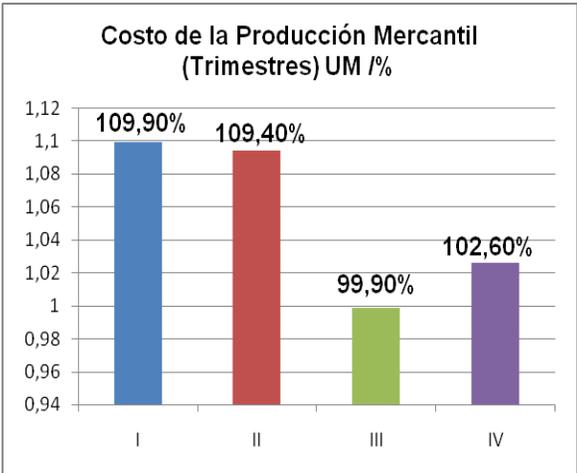


Comportamiento de la variación del Gasto Material.

El Gasto Material crece con relación a la Producción Mercantil, se sobregira con relación a lo planificado en el 1^{ro}, 2^{do} y 4^{to} trimestre, este sobregiro está dado al sobre cumplimiento de la producción mercantil en el 1^{ro} y 4^{to} trimestre, en el 2^{do} y 3^{er} trimestre se incumple la producción mercantil y se sobregiran los gastos en el 2^{do}, influyendo en esto los reprocesos provocados por las no conformidades por calidad

en las ventas a Habanos, el 3^{er} trimestre también se vio afectado por la no entrada o entrada tardía de insumos y materiales planificados para la terminación de las producciones. Además del bajo rendimiento de las materias primas compradas fundamentalmente la capa que afectó todo el año.

Así mismo el gasto de salario se deteriora por las causas antes mencionadas.



Comportamiento de la variación del Costo de Producción Mercantil.

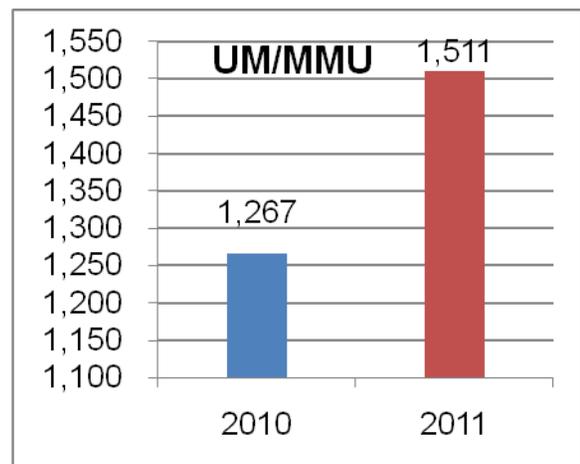
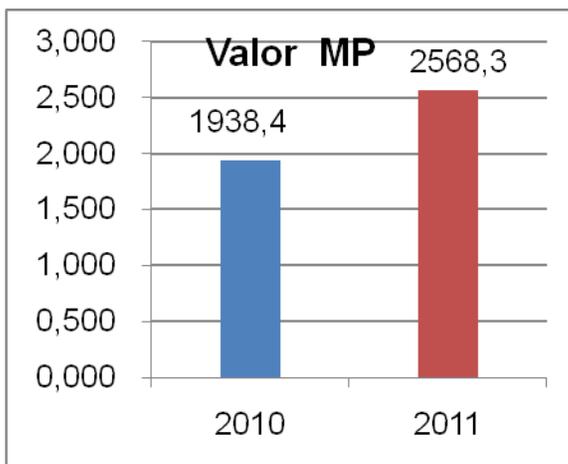
La desviación que existe en los costos de la producción mercantil están dados por el sobregiro que existe en el gasto material causado por el bajo rendimiento de las materias primas, así como el aumento del precio de compra de las mismas, influyendo además los reprocesos provocados por las no conformidades por calidad en las ventas a Habanos, también por la disminución del subsidio a productos, solo en el 3^{er} trimestre no se sobregira el costo teniendo en cuenta que hay incumplimientos en la producción terminada, ventas, costo de la venta entre otros.

No Conformidades Acumuladas hasta diciembre 2010.

| Tabaco Torcido S Spiritus | Definitivos | Cambios | Total No Conformidad | Valor MP |
|--------------------------------------|--------------------|----------------|---------------------------------|---------------------|
| <i>Total No Conforme MU</i> | 411,120 | 855,786 | 1266,906 | 1938,366 |
| <i>% del total entregado</i> | 3,8% | 8,0% | | |

No Conformidades Acumuladas hasta diciembre 2011.

| Tabaco Torcido S Spiritus | Definitivos | Cambios | Total No Conformidad | Valor MP |
|--------------------------------------|--------------------|----------------|---------------------------------|---------------------|
| <i>Total No Conforme MU</i> | 145,730 | 1365,018 | 1510,748 | 2568,272 |
| <i>% del total entregado</i> | 1,2% | 11,1% | | |



Como se puede observar el comportamiento de las no conformidades en las ventas tanto en valores como en unidades físicas crecen con relación al año anterior deteriorando los indicadores fundamentales como el gasto material, fondo de salario y el costo de la producción mercantil, provocado por los reprocesos ocasionados por los incumplimientos en los requisitos de calidad establecidos en las normas de especificaciones de productos, inciden también en estos deterioros la entrada tardía o no de insumos o materiales, provocando un aceleramiento en los procesos productivos en los últimos días del mes, trayendo consigo violaciones de la disciplina tecnológica.

Se procede a realizar un análisis de los indicadores fundamentales.

Producción Mercantil:

Se cumple el plan al 102.7 % y se crece con relación al año anterior en un 1.2 %, este resultado esta dado por el sobre cumplimiento del plan de producción, incidiendo en ello la estabilización en la entrada de insumos y materiales necesarios en el último trimestre del año para la terminación de las producciones atrasadas y por la cobertura de tabaco en el escaparate.

Ventas Netas:

Esto se cumple según lo planificado en el año que se analiza, y decrece con relación al año anterior en un 2,0 %, representando 834,2 MP por debajo; este decrecimiento está dado por la disminución del subsidio, trayendo consigo afectación en el valor de las producciones y por haber quedado producciones terminadas en el almacén sin vender.

Valor Agregado:

Este se sobre cumple en un 6.6 % y decrece con relación al año anterior en un 4.8 %, esto está relacionado con el sobre cumplimiento de la producción mercantil y a su vez de las ventas y decrece con relación al año anterior por la disminución en las tasas de subsidio además crece el gasto material y de los servicios recibidos de terceros.

Promedio de Trabajadores:

Este Indicador al cierre del año según lo planificado decrece en un 0,9 % por la fluctuación de fuerza de trabajo y crece en 1,6 % con relación al año anterior por la habilitación de cursos de formación de tabaqueros, para elevar la fuerza calificada en la Empresa.

Fondo de Salario:

Se sobre cumple en un 9 % con relación a lo planificado, debido a un incremento en el coeficiente de interés económico social aplicado en el 2011 en un grupo de actividades como por ejemplo los técnicos de calidad, cocineros, personal indirecto

además influyó el pago por resultados de 1366,4 MP para un 346,4 %, y disminuye en 334,2 MP para un 4 % con relación al año anterior, provocado por la disminución en el pago por resultados, pago adicional por el perfeccionamiento empresarial entre otros.

Productividad del Trabajo:

Esta se sobre cumple en 7,6 % de lo planificado en el año dado por el crecimiento de la Producción Mercantil y por la disminución del Promedio de Trabajadores y decrece con relación al año anterior en un 6.3 % por disminución del valor agregado bruto y del promedio de trabajadores a su vez.

Gasto de Salario por nivel de Actividad:

Este Indicador tiene resultados desfavorables, pues se sobregira en el año en un 2.9 % y con relación al año anterior decrece en 6,1 %, lo que representa un gasto de 0.003 pesos más por nivel de actividad en el año y 0.007 pesos menos con relación al año anterior, motivado por el aumento en el pago por resultados en el año que se analiza y además el aumento con relación al año anterior del Promedio de Trabajadores.

Gasto Material:

El Gasto Material crece con relación a lo planificado en un 7,3 % y con relación al año anterior en un 7.5 %, influyendo en esto los reprocesos provocados por las no conformidades por calidad en las ventas a Habanos así como el sobregiro en el gasto de salario, además del bajo rendimiento de las materias primas compradas fundamentalmente la capa que afectó todo el año.

Gasto Material por peso de Producción Mercantil:

Este Indicador crece en un 4,4 % en el año y un 6,0 % con relación al año anterior, se sobregira el gasto material en 1677,6 MP en el año, y 1732,1 MP con relación al año anterior, la producción mercantil se sobregira al 2.7 % y se crece con relación al año anterior en un 1.2 %, dado por el sobre cumplimiento del plan de producción y los reprocesos, así como un sobregiro en el gasto de salario.

Costo de la Producción Mercantil:

El resultado de este indicador guarda relación con el anterior debido a que se sobre cumple el año en un 5,2 % debido al sobre cumplimiento de la Producción Mercantil y al utilizar más materias primas planificadas para el período, además de un incremento en el fondo de salario y por quedar producción en proceso.

Costo de Venta:

Este indicador decrece con relación al costo de la Producción Mercantil ya que toda la producción que realiza la empresa no es vendida, quedando producción terminada en el almacén.

Costo por peso de Producción Mercantil:

Este se cumple en el año al 102,3 % y con relación al año anterior al 101,5 %, debido al sobre cumplimiento de la Producción Mercantil y el incremento del fondo de salario en un 9,0 % en el año, además del incremento del gasto material.

Costo por peso de Venta:

Este se cumple en el año al 102,1 % y con relación al año anterior al 105,1 %, debido al sobre cumplimiento de las Ventas.

Utilidad o Pérdida:

Se cumple en el año a un 101.0 %, representando 34.2 MP por encima de lo planificado y decrece en un 38,4 % para 2190,8 MP menos con relación al año anterior, dado en esto en gran medida a que los gastos en el año anterior fueron menores que los del 2011.

Análisis del Plan por Unidades Empresariales de Base.

Cumplimiento Plan Producción Mercantil por UEB.

| UEB | Plan 2011 | Real 2011 | % | Año 2010 | Desv. R/P 2011 | Desv. Real Año 2010 | % Real 2011/2010 |
|---------------|------------------|------------------|----------|-----------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|
| Bauzá | 8927,4 | 9205,4 | 103,1 | 9555,0 | 278,0 | (349,6) | 96,3 |
| Zaza | 6906,7 | 6894,8 | 99,8 | 6161,3 | (12,1) | 733,5 | 111,9 |
| Taguasco | 4904,2 | 5117,3 | 104,3 | 5915,6 | 213,1 | (798,3) | 86,5 |
| Fomento | 3973,4 | 4199,5 | 105,7 | 3095,7 | 226,1 | 1103,8 | 135,7 |
| Guayos | 3982,5 | 4324,8 | 108,6 | 4725,6 | 342,1 | (400,8) | 91,5 |
| Arroyo Blanco | 3949,3 | 4008,2 | 101,5 | 3926,2 | 58,8 | 82,0 | 102,1 |
| Jatibonico | 3950,4 | 4008,2 | 101,5 | 3926,2 | 57,8 | 82,0 | 102,1 |
| Perea | 2914,5 | 2822,1 | 96,8 | 2774,2 | (92,4) | 47,9 | 101,7 |
| Total Empresa | 39508,4 | 40580,3 | 102,7 | 40079,8 | 1071,4 | 500,5 | 101,2 |

En el análisis del cumplimiento del plan de producción mercantil por UEB arrojó, que deterioran el real con relación al plan las UEB de Zaza con un 99,8 % de cumplimiento y Perea con un 96,8 % y con relación al año anterior deterioran las UEB Bauzá con el 96,3 %, Taguasco con el 86,5 % y Guayos con un 91,5 %. El incumplimiento en ambos años por esta UEB esta dado por la entrada tardía o no entrada de los insumos y materiales para la terminación del producto, no obstante el año se sobre cumple en un 2,7 % con relación a lo planificado y en 1,2 % con relación al año anterior debido al cumplimiento de las restantes UEB.

Cumplimiento Plan de Ventas Netas por UEB.

| UEB | Plan 2011 | Real 2011 | % | Año 2010 | Desv. R/P 2011 | Desv. Real Año 2010 | % Real 2011/2010 |
|---------------|-----------|-----------|-------|----------|----------------|---------------------|------------------|
| Bauzá | 8927,4 | 9437,4 | 105,7 | 9732,6 | 510,0 | (295,2) | 97,0 |
| Zaza | 6906,7 | 6968,2 | 100,9 | 6714,6 | 61,5 | 253,6 | 103,8 |
| Taguasco | 4904,2 | 4967,6 | 101,3 | 5923,5 | 63,4 | (955,9) | 83,9 |
| Fomento | 3973,4 | 3891,8 | 97,9 | 3105,7 | (81,6) | 786,1 | 125,3 |
| Guayos | 3982,5 | 4215,1 | 105,8 | 4902,7 | 232,6 | (687,6) | 86,0 |
| Arroyo Blanco | 3949,3 | 4142,5 | 104,9 | 4023,2 | 193,2 | 119,3 | 103,0 |
| Jatibonico | 3950,4 | 4142,5 | 104,9 | 4023,2 | 192,1 | 119,3 | 103,0 |
| Perea | 2914,5 | 2947,5 | 101,1 | 3121,3 | 33,0 | (173,8) | 94,4 |
| Total Empresa | 39508,4 | 40712,6 | 103,0 | 41546,8 | 1204,2 | -834,2 | 98,0 |

En el análisis del cumplimiento del plan de ventas netas se pudo evidenciar que en el año incumple las ventas la UEB de Fomento con un 97,9 % de cumplimiento y con relación al año anterior incumplen las UEB Bauzá con el 97,0 %, Taguasco con el 83,9 %, Guayos con el 86,0 % y Perea con el 94,4 %, incumpléndose el plan de ventas con relación al año anterior con un 98,0 %, no obstante se cumple el plan en el año teniendo en cuenta que las restantes UEB que con el reordenamiento de la producción en cuanto a surtidos de más valores pudieron cumplir las ventas. El incumplimiento con relación al año anterior estuvo dado por las afectaciones en los surtidos planificados en las UEB señaladas, teniendo como afectación principal la no entrada o entrada tardía de insumos y materiales para la terminación de los mismos.

Cumplimiento Plan de Gasto Material por UEB.

| UEB | Plan 2011 | Real 2011 | % | Año 2010 | Desv. R/P 2011 | Desv. Real Año 2010 | % Real 2011/2010 |
|---------------|-----------|-----------|-------|----------|----------------|---------------------|------------------|
| Bauzá | 5220,3 | 5889,1 | 112,8 | 5627,9 | 668,8 | 261,2 | 104,6 |
| Zaza | 3963,7 | 4184,5 | 105,6 | 3858,4 | 220,8 | 326,1 | 108,5 |
| Taguasco | 2850,7 | 3109,9 | 109,1 | 2856,9 | 259,2 | 253,0 | 108,9 |
| Fomento | 2509,2 | 2407,7 | 96,0 | 2211,0 | (101,5) | 196,7 | 108,9 |
| Guayos | 2458,8 | 2659,6 | 108,2 | 2800,2 | 200,8 | (140,6) | 95,0 |
| Arroyo Blanco | 2184,4 | 2420,8 | 110,8 | 2070,8 | 236,4 | 350,0 | 116,9 |
| Jatibonico | 2185,4 | 2420,8 | 110,8 | 2070,8 | 235,4 | 350,0 | 116,9 |
| Perea | 1779,5 | 1760,5 | 98,9 | 1624,8 | (19,0) | 135,7 | 108,4 |
| Total Empresa | 23152,0 | 24852,9 | 107,3 | 23120,8 | 1700,9 | 1732,1 | 107,5 |

Se Deteriora el indicador del gasto material en el año con un 7,3 % por encima de lo planificado incidiendo en este resultado todas las UEB menos Fomento y Perea, El gasto material crece con relación al año anterior en un 7,5 %, siendo la UEB de Guayos la única que no deteriora este indicador, influyendo en esto los reprocesos provocados por las no conformidades por calidad en las ventas a Habanos y el bajo rendimiento de las materias primas compradas fundamentalmente la capa que afectó a todas las UEB, así como el incremento en el fondo de salario. En el caso de las UEB Fomento y Perea no tuvieron deteriorado este indicador por interrupciones en la producción por exceso de humedad provocado por las lluvias esto trajo como consecuencia el incumplimiento de las ventas y la producción mercantil respectivamente además con esto también hubo un consumo por debajo de lo planificado de los portadores energéticos y en el año anterior Guayos por las mismas causas.

Cumplimiento Plan de Costo de Producción Mercantil por Unidades.

| UEB | Plan 2011 | Real 2011 | % | Año 2010 | Desv. R/P 2011 | Desv. Real Año 2010 | % Real 2011/2010 |
|---------------|-----------|-----------|-------|----------|----------------|---------------------|------------------|
| Bauzá | 7679,2 | 7974,7 | 103,8 | 8139,7 | 295,4 | (165,0) | 98,0 |
| Zaza | 5781,6 | 5895,2 | 102,0 | 5905,2 | 113,5 | (10,0) | 99,8 |
| Taguasco | 4125,6 | 4381,2 | 106,2 | 4606,8 | 255,5 | (225,6) | 95,1 |
| Fomento | 3632,7 | 3512,3 | 96,7 | 2881,0 | (120,4) | 631,3 | 121,9 |
| Guayos | 3662,4 | 4151,6 | 113,4 | 4416,9 | 489,2 | (265,3) | 94,0 |
| Arroyo Blanco | 3257,3 | 3512,0 | 107,8 | 3095,7 | 254,6 | 416,3 | 113,4 |
| Jatibonico | 3256,4 | 3512,0 | 107,8 | 3095,7 | 255,5 | 416,3 | 113,4 |
| Perea | 2489,1 | 2696,6 | 108,3 | 2502,07 | 207,5 | 194,5 | 107,8 |
| Total Empresa | 33884,5 | 35635,4 | 105,2 | 34643,0 | 1751,0 | 992,4 | 102,9 |

Este indicador se sobre cumple en un 5.2 % a nivel de Empresa y todas las unidades sobre cumplen el mismo excepto la UEB de Fomento, debido a interrupciones en el proceso de producción, no logran cumplir lo planificado, y con respecto al año anterior existen 4 UEB con decrecimiento, donde la más sobregirada es la UEB Guayos con 265,3 MP, la UEB Taguasco con 225,6 MP, UEB Bauzá con 165,0 MP y la UEB de Zaza con 10,0 MP, dado por reiteradas interrupciones y problemas con los abastecimiento.

II.4. Propuesta de medidas.

Teniendo en cuenta las desviaciones negativas que se aprecian en los indicadores fundamentales de la entidad, incluyendo las unidades que son la base fundamental para el cumplimiento efectivo de los planes se procede a realizar una propuesta de medidas para revertir estos resultados.

- Fortalecer las relaciones económicas entre la empresa, las unidades empresariales y las empresas balancistas del sistema las cuales se refrendarán mediante contratos económicos y se exigirá por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control del cumplimiento de los mismos como instrumento esencial para la gestión económica.

F/C: Permanente.

Responsable: Jurídica

Ejecutante: Director de Aseguramiento.

- Exigir a las empresas balancitas del sistema el cumplimiento de las cláusulas de los contratos de compra venta, con el objetivo de lograr la entrada en tiempo de las materias primas, materiales e insumos para la terminación de las producciones.

F/C: Permanente.

Responsable: Director de Aseguramiento.

Ejecutante: Técnico en Abastecimiento.

- Mejorar continuamente la calidad del tabaco torcido para la exportación, y el consumo nacional, reduciendo al mínimo las no conformidades, reclamaciones y los rezagos internos.

F/C: Permanente.

Responsable: Director de Tecnología y Desarrollo.

Ejecutante: Especialista de Calidad.

- Continuar el proceso de capacitación y recalificación de los trabajadores de la industria.

F/C: Diciembre 2012

Responsable: Especialista en Capacitación.

Ejecutante: Directores de las Unidades Empresariales de Base.

- Efectuar sistemáticamente el análisis de las desviaciones por cada uno de los elementos del gasto mediante el sistema de costos implantado.

F/C: Permanente.

Responsable: Directora Económica.

Ejecutante: Especialista de Costo.

- Garantizar el Aseguramiento Metrológico del equipamiento.

F/C: Diciembre 2012

Responsable: Director de Tecnología y Desarrollo.

Ejecutante: Especialista de Calidad.

- Analizar sistemáticamente las causas de incumplimiento de los índices de consumo de materias primas, materiales e insumos.

F/C: Diciembre 2012.

Responsable: Director de Tecnología y Desarrollo.

Ejecutante: Tecnólogo del Proceso Productivo.

- Exigir el cumplimiento del presupuesto planificado para inversiones.

F/C: Permanente.

Responsable: Especialista en Planificación.

Ejecutante: Directores de las Unidades Empresariales de Base.

- Revisar y adecuar los sistemas de pagos con el objetivo de buscar más eficiencia en la gestión económica de la empresa.

F/C: Diciembre 2012.

Responsable: Director de Recursos Humanos.

Ejecutante: Especialista en Recursos Humanos.

Conclusiones



CONCLUSIONES.

- 1- El desarrollo del marco conceptual del tema objeto de estudio, permitió enriquecer con la teoría el análisis práctico efectuado de la investigación.
- 2- El diagnóstico realizado demostró que existen problemas en los aseguramientos de los abastecimientos planificados de insumos, materiales y materias primas para la terminación de las producciones, influyendo esto en el buen funcionamiento de los procesos productivos y trayendo consigo desviaciones en los indicadores económicos fundamentales.
- 3- Las medidas propuestas están dirigidas al fortalecimiento de la eficiencia de los indicadores económicos.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES.

- Seguir mejorando continuamente la calidad del tabaco torcido para la exportación, y el consumo nacional, reduciendo al mínimo los rechazos, reclamaciones y los rezagos internos.
- Continuar el proceso de capacitación y recalificación de los trabajadores de la industria.
- Proponer que se analice en los Consejos de la Empresa y Unidades Empresariales de Base mensualmente el comportamiento de las no conformidades, dándoselo a conocer a los trabajadores implicados en los mismos.

Bibliografía



BIBLIOGRAFÍA

- Benítez Miranda, Miguel A.(2001). *Contabilidad y finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección* / Cp. Miguel A. Benítez Miranda, Ms. María V. Miranda Dearribas. Ciudad de la Habana (Facultad de Contabilidad y Finanzas).
- Bueno, E. (1985).*Economía de la Empresa: Análisis de las Decisiones Empresariales.* _ Madrid Pirámide,
- Castro Ruz, F. (1986). *Informe Central. Tercer Congreso del PCC.* La Habana: Editorial Política.
- Caves, D. W.(1980). Flexible cost functions for multi product firm / D. W. Caves, L. R. Christense, M. Tretheway. – Review or Economics and Statistics.
- Cejas Gómez. Francisco. (1999). *Manual de Economía para dirigentes de empresas industriales: Producción y realización.* / F. Cejas Gómez. – La Habana: Editorial Félix Varela.
- Colectivo de Autores. (1999). *El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba.* La Habana: Editorial Félix Varela.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (1998). *Bases generales del Perfeccionamiento Empresarial .Cuba.*
- Cuervo, A. (1994). *Análisis y Planificación Financiera de la Empresa./A. Cuervo.* Madrid: Cívitas.
- Cuspineda, O. (et al). (1982). *Costo III* La Habana.
- Fernández Pirla, J. M. (et al). (1970). *Teoría Económica de la Contabilidad.* Madrid : Ediciones I. C. E
- González Gutiérrez, A. (2004). *Planificación Global de la Economía Nacional.* Soporte digital.
- Nazzo, Berto M. (1989). *El Análisis Económico en función de Dirección Empresarial.* TDD UCLVC

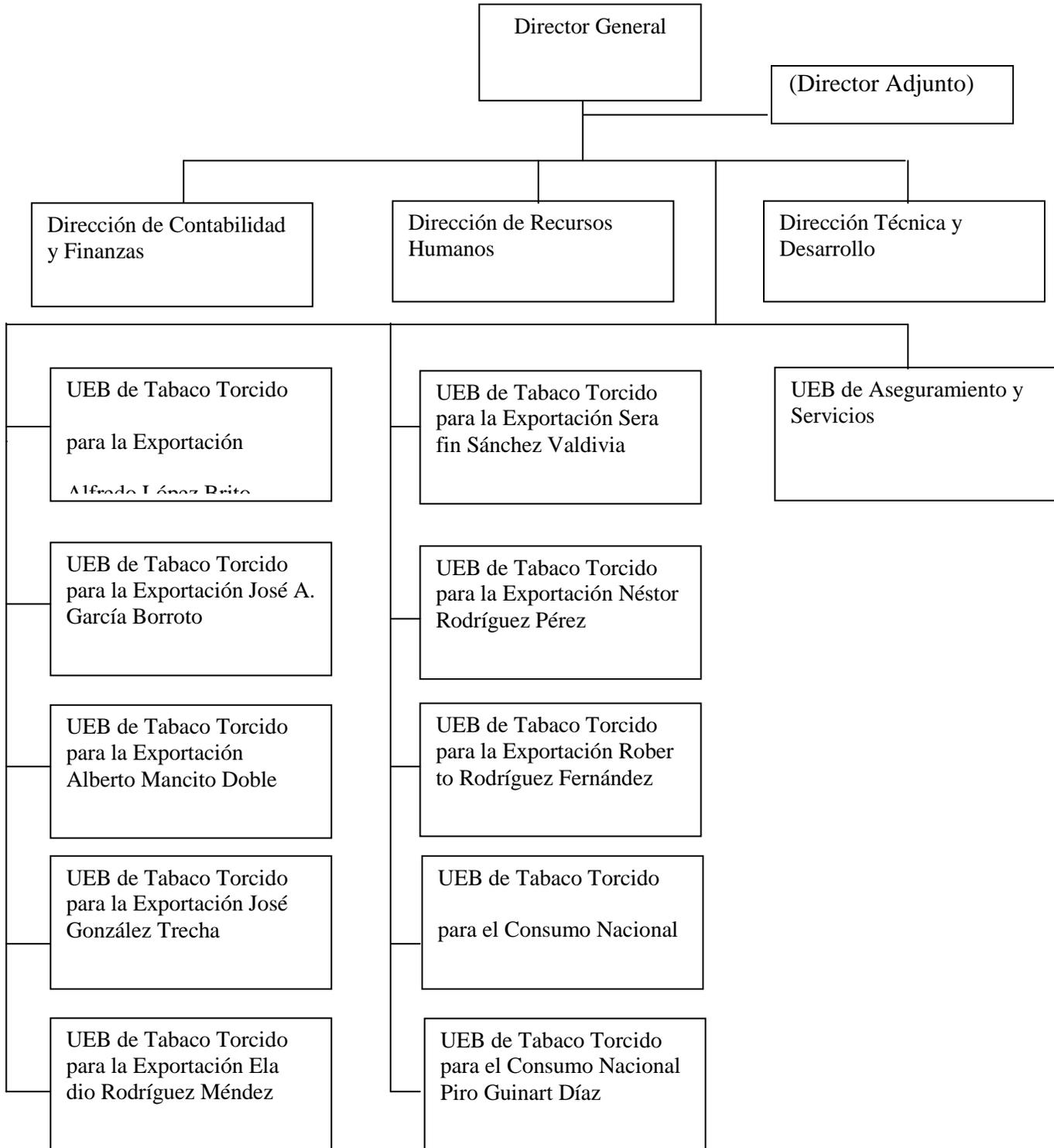
- PCC. (1997). *Resolución Económica Quinto Congreso del PCC*. La Habana: Editora Política.
- PCC. (1992). *Cuarto Congreso del PCC. Discursos y Documentos*. La Habana: Editora Política.
- PCC. (1982). *El Hombre y La Economía en el pensamiento del Ché. Compilación de Textos*. La Habana: Editora Política.
- PCC. (1976). *Tesis y Resoluciones. Primer Congreso del PCC, D.O.R del Comité Central del PCC*. La Habana.
- PCC. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana*.
- Resolución económica (1997). *IV Congreso del PCC*. La Habana.
- Resolución Económica (1998). *V Congreso del PCC. Editora Política*. 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.
- Rodríguez, R.L.(1986). *Apuntes sobre la planificación de la Economía Nacional*. La Habana: Universidad de la Habana.
- Tablada Pérez, Carlos.(1987). *El pensamiento económico de Ernesto Che Guevara* . Ciudad de la Habana: Editorial Casa de las Américas.
- Vigoa Llanes. C. y Granadillo, M. (2010). *Herramientas básicas del planificador*. Soporte digital.
- Weston, J. Fred. (1996). *Finanzas y Administración*. Novena Edición. México.
www.biblioteca.idict.villaclara.cu.

Anexos



Anexo 1

Estructura organizativa de la empresa.



ANEXO 2

Análisis de Documentos

Para el análisis de documentos se tuvieron en cuenta los siguientes:

- 1- Actas de las asambleas de afiliados y Consejos de Dirección respectivamente.
- 2- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados el 18 de abril de 2011.
- 3- Indicaciones de la Organización Superior de Dirección Económica (OSDE).
- 4- Indicaciones de los organismos rectores del proceso particularmente el CECM, MEP, MFP, MINAG
- 5- Antecedentes históricos, balance de cierre de año.
- 6- Plan Estratégico de la Empresa hasta el 2020.
- 7- Cierre de los inventarios como fuente de financiamiento.
- 8- Objetivos de trabajo de la empresa.
- 9- Programa de desarrollo de la Empresa.

ANEXO 3

Entrevista realizada a técnicos, especialistas y directivos de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spiritus.

Compañero (a):

La presente entrevista persigue conocer los criterios que usted asume acerca del proceso de análisis de los planes, su necesidad, importancia y aplicabilidad en su entidad. Precisamos de usted la mayor cantidad de datos, cooperación, la honestidad en sus respuestas que den posibilidades a la presente investigación de justificar la propuesta. Muchas gracias.

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Entrevistador: _____

Preguntas:

- 1- ¿Usted tiene conocimiento si se le da seguimiento al cumplimiento de los planes de su Empresa?

_____.

- 2- Necesitamos, desde su punto de vista, conocer si se realiza un análisis periódico de la información económica y contable para evitar el incumplimiento de los planes.

_____.

- 3- ¿Se toman medidas para evitar estos incumplimientos?

_____.

4- Mencione alguna implicación económica que trae como consecuencia el no cumplimiento de los planes.

5- El centro cuenta con todas las condiciones necesarias para prevenir las roturas de los equipos de producción.

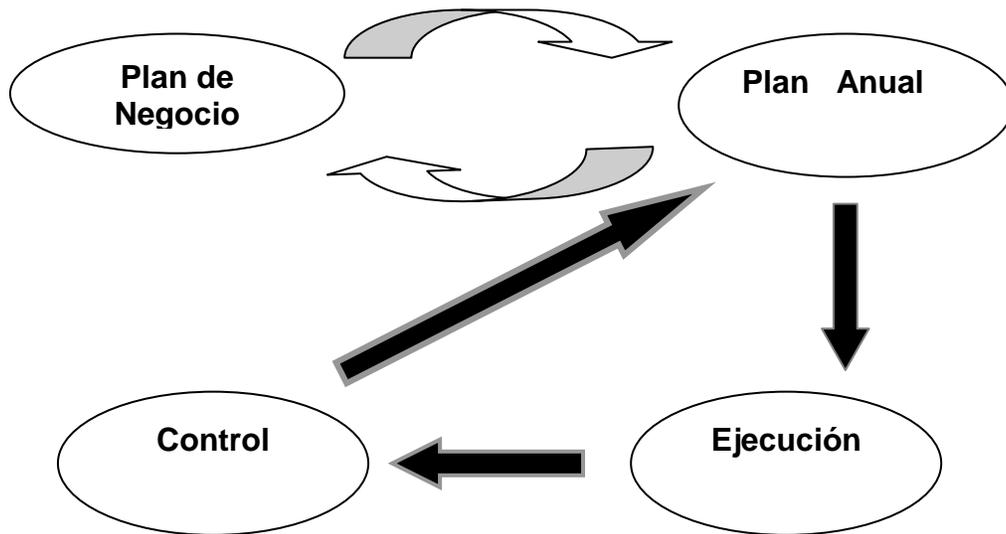
6- ¿Se realizan los mantenimientos preventivos a los equipos de producción?

7- ¿Cómo se encuentra el estado constructivo de las unidades empresariales de base?

8- ¿El estado de la materia prima es el óptimo, de no ser así que consecuencias traería esto?

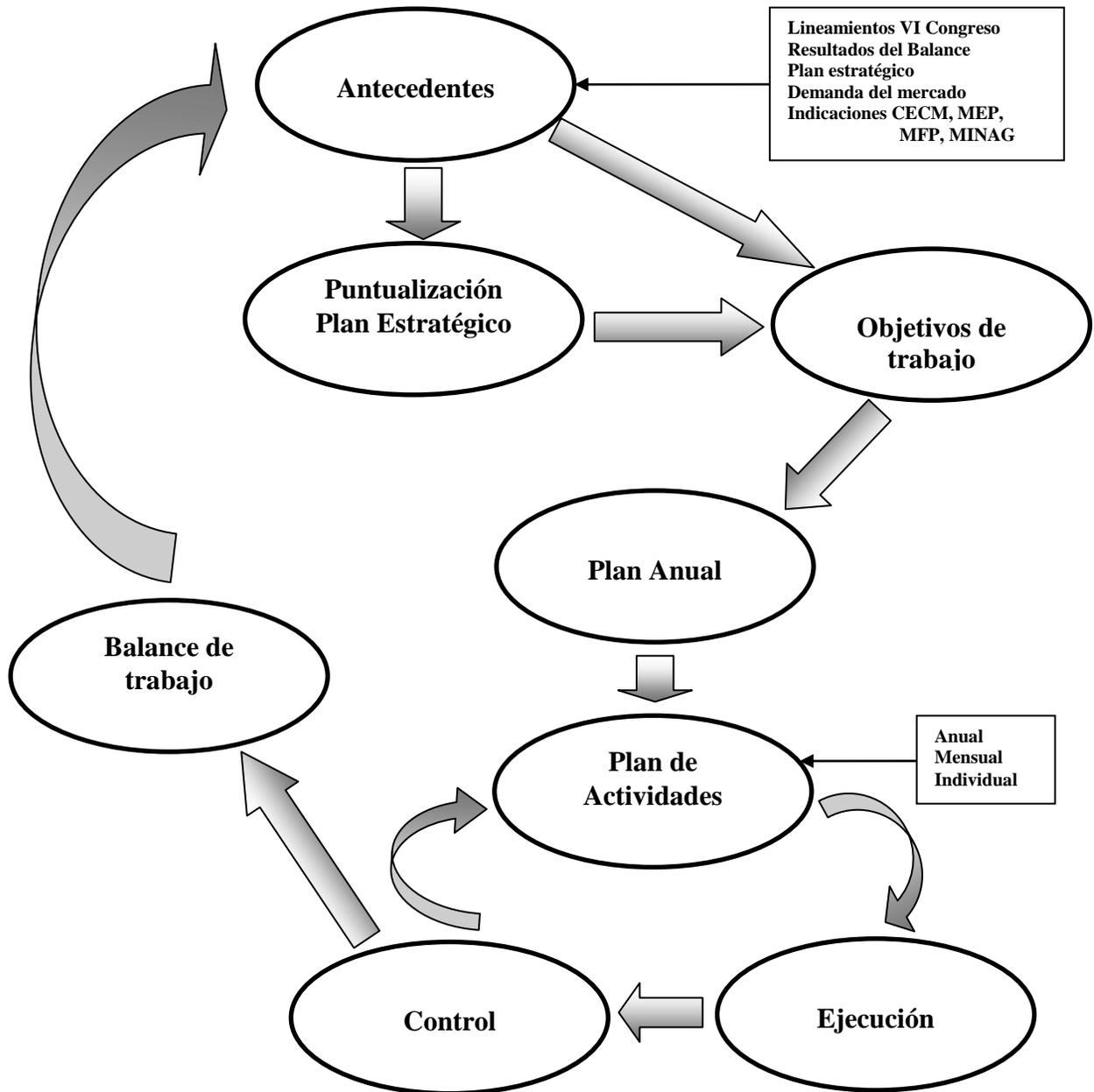
9- La entrada de las habilitaciones se efectúa según lo contratado.

ANEXO 4
Planificación Empresarial.



ANEXO 5

PROCESO DE PLANIFICACION GRUPO – EMPRESA – UEB - COLECTIVO



Anexo 6

| Sistema de información Estadístico Nacional SIEN | | CUMPLIMIENTO DEL PLAN ECONOMICO | | | | | Modelo No. 5903-07 | |
|---|---|--|----------------------------------|---|---------------------------------------|---|--|--|
| | | 1 X Empresas en perfeccionamiento Empresarial 2 Resto de las Empresas | | | | | Página 1 de 1 | |
| | | Informe acumulado hasta : Mes: Diciembre Año: 2011 | | | | | TRIMESTRAL | |
| Centro informante: ETT SANCTI SPIRITUS | | Código centro informante: 11357 | | | UNIDAD DE MEDIDA: Entero c/ un dec | | | |
| INDICADOR | U.M | Fila No. | Real AA al cierre de 31/12 | Real Acumulado del período A A | Plan AÑO ACTUAL al cierre 31/12 | Plan acumulado del período AÑO ACTUAL | Real acumulado del período AÑO ACTUAL | Plan AÑO PROXIMO (*) Est de Cierre |
| A | B | C | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Producción Mercantil - Valor | MP | 0100 | 40079,8 | 40079,8 | 39508,4 | 39508,4 | 40580,3 | |
| Ventas Netas | MP | 0200 | 41546,8 | 41546,8 | 39508,4 | 39508,4 | 40712,6 | |
| Costo de Ventas Netas | MP | 0201 | 34300,0 | 34300,0 | 33548,5 | 33548,5 | 35282,6 | |
| Total de Ingresos | MP | 0300 | 42179,7 | 42179,7 | 40019,7 | 40019,7 | 45093,5 | |
| Total de Gastos | MP | 0400 | 36476,0 | 36476,0 | 36541,0 | 36541,0 | 41580,6 | |
| De ellos: Divisas | MCUC | 0500 | 1732,3 | 1732,3 | 2793,9 | 2793,9 | 2983,6 | |
| Ventas en Divisas | MCUC | 0600 | | | 15911,4 | 15911,4 | 16111,0 | |
| De ellos: Destino exportación | MCUC | 0601 | | | 15911,4 | 15911,4 | 16111,0 | |
| Utilidad o (Pérdida del Período) | MP | 0700 | 5703,7 | 5703,7 | 3478,7 | 3478,7 | 3512,9 | |
| Perdida de años anteriores | MP | 0710 | | | | | | |
| Fondo de Salario | MP | 0900 | 8260,6 | 8260,6 | 7888,4 | 7888,4 | 8594,8 | |
| De ello: Fondo de salario escala | MP | 0910 | 4959,4 | 4959,4 | 5263,6 | 5263,6 | 5001,1 | |
| Fondo de Salario del pago adic del per | MP | 0920 | 948,3 | 948,3 | 1462,2 | 1462,2 | 1067,1 | |
| Fondo de Salario de otros pagos adic | MP | 0930 | 54,7 | 54,7 | 51,1 | 51,1 | 50,4 | |
| Fondo de Salario por resultados | MP | 0940 | 1645,8 | 1645,8 | 394,4 | 394,4 | 1760,8 | |
| Fondo de Salario para vacac. Acumul. | MP | 0950 | 652,4 | 652,4 | 717,1 | 717,1 | 715,4 | |
| Promedio de Trabajadores para cálculo V | UNO | 1100 | 1371,0 | 1371,0 | 1406,0 | 1406,0 | 1393,0 | |
| Gasto Material | MP | 1200 | 23120,8 | 23120,8 | 23152,0 | 23152,0 | 24852,9 | |
| Gastos de depreciacion y amortizacion | MP | 1210 | 301,3 | 301,3 | 307,6 | 307,6 | 238,7 | |
| Otros gastos monetarios | MP | 1220 | 767,0 | 767,0 | 1509,3 | 1509,3 | 2033,6 | |
| Servicios Comprados | MP | 1300 | 151,4 | 151,4 | 141,8 | 141,8 | 172,1 | |
| Gasto en Divisa para Estimulación | MCUC | 1400 | 299,9 | 299,9 | 262,7 | 262,7 | 292,4 | |
| Aporte en Divisas | MCUC | 1500 | | | | | | |
| Valor Agregado Bruto | MP | 1600 | 18121,7 | 18121,7 | 16188,9 | 16188,9 | 17251,6 | |
| Productividad | Pesos | 1700 | 13218,0 | 13218,0 | 11513,0 | 11513,0 | 12384,0 | |
| Cantidad de trabajadores Disponible | UNO | 1800 | | | 32,0 | 32,0 | 32,0 | |
| Gastos Financieros | MP | 1900 | 195,8 | 195,8 | 299,0 | 299,0 | 332,5 | |
| Activos Totales | MP | 1901 | 129884,3 | 129884,3 | | | 139116,3 | |
| Rendimiento de la Inversión | Coficiente | 1902 | 4,4 | 4,4 | | | 2,5 | |
| Pasivo Totales | MP | 1903 | 117900,4 | 117900,4 | | | 128841,3 | |
| Activo Circulante | MP | 2000 | 16241,2 | 16241,2 | | | 18126,1 | |
| Pasivo Circulante | MP | 2100 | 12291,8 | 12291,8 | | | 13014,2 | |
| Inventarios | MP | 2200 | 4592,3 | 4592,3 | | | 5994,4 | |
| De ellos: Materias primas y materiales | MP | 2201 | 1766,1 | 1766,1 | | | 1530,9 | |
| Combustibles | MP | 2202 | 0,5 | 0,5 | | | 1,0 | |
| Envases y embalajes retornables | MP | 2203 | 0,0 | 0,0 | | | | |
| Partes y piezas de repuesto | MP | 2204 | 19,2 | 19,2 | | | | |
| Útiles y herramientas | MP | 2205 | 117,7 | 117,7 | | | 125,4 | |
| Producción en proceso | MP | 2206 | 1844,9 | 1844,9 | | | 2854,3 | |
| Producción terminada | MP | 2207 | 82,2 | 82,2 | | | 636,8 | |
| Mercancías para la venta | MP | 2208 | 0,0 | 0,0 | | | | |
| De ellas: Mercancías de importa | MP | 2209 | 0,0 | 0,0 | | | | |
| Mercancías de exporta | MP | 2210 | 0,0 | 0,0 | | | | |
| otros | MP | 2211 | 721,2 | 721,2 | | | 806,0 | |
| Inventarios ociosos | MP | 2212 | 40,5 | 40,5 | | | 40,0 | |
| Inventarios de lento movimiento | MP | 2213 | 0,0 | 0,0 | | | | |
| Efectos y Cuentas por Cobrar a Corto plaz | MP | 2300 | 1669,6 | 1669,6 | | | 8931,3 | |
| De ellos: en divisas | MCUC | 2310 | 0,0 | 0,0 | | | | |
| Cuentas por cobrar fuera de termino | MP | 2320 | 0,0 | 0,0 | | | 3391,5 | |
| De ellas en divisas | MCUC | 2330 | 0,0 | 0,0 | | | | |
| Efectos y Cuentas por pagar a Corto plaz | MP | 2400 | 5801,8 | 5801,8 | | | 6794,1 | |
| De ellos: en divisas | MCUC | 2410 | 0,5 | 0,5 | | | 4,6 | |
| SUMA DE CONTROL | | | 569065,0 | 569065,0 | 297810,5 | 297810,5 | 648351,2 | 0,0 |
| en este modelo corresponden a los anotados en nuestros registros primarios y de acuerdo a las instrucciones vigentes para la elaboración del mismo. | DIRECTOR CONTABLE-FINANCIERO Nombre y Apellidos Dileidy Glez Pérez Firma | DIRECTOR GENERAL Nombre y Apellidos Juan Carlos Pérez Pérez Firma | FECHA 08/01/2012 | | | | | |
| (*) Solo en el IV Trimestre y para las empresas en perfeccionamiento | | | | | | | | |