



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

# *TRABAJO DE*

# *DIPLOMA*

Título: Estudio y análisis del comportamiento del plan de producción y venta en la UEB Néstor Rodríguez Pérez.

Autor: Odalys Mercedes Díaz Luis.

Tutor: Mtr. Ireño Curbelo Tribicio.

2012

## *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.*

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 han guiado por el camino correcto, apoyándome incondicionalmente a lo largo de toda mi vida.

A mi hermano, por la ayuda que me ha brindado.

# *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, quienes me han dado aliento en todo momento para que este día se hiciera realidad.

A mi tutor Mtr. Irenio Curbelo Tribicio por su íntegra colaboración.

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

Ana Iris Enrique quien brindó su ayuda incondicional en el momento más difícil.

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 Tamara por su ayuda y apoyo incondicional a lo largo de todos mis estudios.

A los trabajadores de la EES Industria Alimentaria de Jatibonico 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.

## SÍNTESIS

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 .La provincia de Sancti-Spíritus forma parte del sistema al cual nos referimos y no está exento de la planificación nacional y provincial, por ende de igual forma sucede en el municipio de Jatibonico, donde está ubicada la UEB “Néstor Rodríguez Pérez”, en la cual existen una serie de dificultades que influyen en el cumplimiento de los planes en el cierre del primer trimestre del 2012, (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 para elevar el nivel de eficiencia económica de la entidad, además concluyendo este aspecto nos referimos a que no se analizan los planes con la sistematicidad y rigurosidad necesaria ya que se realizan de forma general sin tener en cuenta las especificidades de las unidades, demostrándose que existen desviaciones en los gastos materiales y en el Costo de Producción, que no se asegura el abastecimiento planificado de materias primas para la producción en CUC, así como no se realizan mantenimientos periódicos a los equipos, provocando roturas continuas de los mismos, que afectan el cumplimiento de los planes de producción.

<b>INDICE</b>	<b>PÁG.</b>
Introducción. ....	1
Capítulo I: Bases Generales de la Planificación.	
1.1 Principales conceptos. ....	9
1.2 Decisiones cruciales para el desarrollo ....	12
1.3 Estructura y relaciones específicas de los planes. ....	15
1.4 Organización del abastecimiento técnico material.....	19
1.5 Planificación del costo, ganancia y rentabilidad ....	25
1.6 Ganancia en producción mercantil.....	28
1.7 Plan de negocio. ....	34
1.8 Conclusiones del capítulo I.....	35
Capítulo II: Caracterización General de la planificación en la Empresa Estatal Socialista Industria Alimentaria de Jatibonico.	
2.1 Caracterización y Aspectos fundamentales de la entidad.....	36
2.2 Consideraciones a tener en cuenta para el análisis de los planes.....	44
2.3 Consideraciones acerca de la eficiencia económica.....	47
2.4 Fundamentales Indicadores de la información de los planes.....	47
2.5 Valoración del comportamiento de los indicadores del plan.....	52
2.6 Conclusiones del Capítulo II.....	68
Conclusiones. ....	69
Recomendaciones.....	70
Bibliografía.....	71
Anexos.....	

## INTRODUCCIÓN

Los clásicos del marxismo-leninismo apuntaron en algunas de sus obras (Tesis sobre Feuerbach, la Ideología Alemana, escritas entre 1845-1846, El Manifiesto Comunista (1848), Contribución a la Crítica de la Economía Política (1859). El Capital y en Crítica del Programa de Gotha), algunos de los elementos que conforman el concepto de plan y su papel en el período de transición en la sociedad comunista.

Este aparece vinculada a los conceptos de revolución anticapitalista y dictadura del proletariado, y la instauración de la dictadura de proletariado y planificación, son conceptos indisolublemente ligados en la teoría marxista. Significa la síntesis de un nuevo modo de hacer la historia.

Con la realización de revolución anticapitalista, instauración de la dictadura del proletariado y la planificación de la producción social, cierra lo que hubo de llamar Marx la prehistoria de la humanidad y se abre una nueva etapa que se caracteriza, como hemos apuntado, porque el hombre se convierte en arquitecto de su propio destino. Es por esto, que a diferencia de otros conceptos aceptados en la teoría y la práctica del período de transición, planificación constituye un concepto clave decisivo y fundamental, que define la esencia de la sociedad que se pretende construir.

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

Con la planificación los hombres pueden someter, dentro del marco probabilístico de su realidad objetiva, por primera vez en la historia a las fuerzas económicas, que hasta la revolución comunista se movían ajenas a la conciencia de los hombres, y, sin que estos, como voluntad consciente organizada, pudiese determinar sobre ellas. En una ocasión el Che escribía que la planificación debe calificarse como la primera posibilidad humana de regir las fuerzas económicas.

El Che por su parte, haciendo un análisis profundo de la planificación en el marco del socialismo, dice: *"...La ley del valor y el plan son dos términos ligados por una contradicción y su solución; podemos pues, decir que la planificación centralizada es el modo de ser de la sociedad socialista, su categoría definitoria y el punto en que la conciencia del hombre alcanza por fin sintetizar y dirigir la economía hacia su meta: la plena liberación del ser humano en el marco de la sociedad comunista"*.

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 puntualizando 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.

La planificación centralizada es el modo de ser de la sociedad socialista, su categoría definitoria del punto en que la conciencia del hombre alcanza, por fin al sintetizar y dirigir la economía a su meta, la plena liberación del ser humano el marco de sociedad comunista.

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.

En los acuerdos del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, se define con precisión el papel y la importancia del sistema de planificación en la dirección de nuestra economía.

En la resolución sobre el sistema de dirección y planificación en la economía se señala: “el sistema de dirección económica requiere de un adecuado sistema de planificación que constituya la vía para el desarrollo de las relaciones socialistas de producción”.

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

La aplicación de los acuerdos del Primer Congreso exige el perfeccionamiento de la planificación con el objetivo de lograr la elaboración, científicamente fundamentada, de planes acorto, 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.

En el V Congreso del Partido Comunista de Cuba se enfatiza en la necesidad de que las relaciones de planificación constituyan el rasgo esencial de la economía y que el conjunto de otras relaciones y procesos económicos se encuentren supeditados a esta relación principal.

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

El proceso de perfeccionamiento de la Planificación tendrá como eje central el logro de eficiencia de las nuevas condiciones de la economía y deberá buscar la

integridad del plan entre los aspectos del corto, mediano y largo plazos; en su expresión financiera, apoyará el avance hacia relaciones monetarias estables entre las empresas a partir de la moneda nacional; y en la territorial, buscará la armonización de los objetivos más generales del país con las necesidades de desarrollo económico y social.

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

En el proyecto de los lineamientos de la política económica y social 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 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.

La provincia de Sancti- Spiritus forma parte del sistema al cual se hace referencia y no está exento de la planificación nacional y provincial, por tanto, de igual forma sucede en el municipio de Jatibonico, donde está ubicada la entidad UEB Néstor Rodríguez Pérez, subordinada a la Empresa Tabaco Torcido de Cabaigúan, en la cual existen una serie de factores que influyen en el cumplimiento de los planes en el primer trimestre del año 2012 (período escogido para la investigación). En la mencionada entidad en ocasiones existe una desagregación de los planes de producción por las distintas unidades de la entidad, pero los directivos y trabajadores no le dan la debida atención y seguimiento al tema, por lo que poseen carencias en cuanto a la sistematicidad en el cumplimiento del análisis de la información económica y contable, además la entidad presenta dificultades en el suministro de las materias primas para la estabilidad de la producción en las distintas producciones que se realizan, por lo que se define la siguiente **situación problemática**:

- los directivos y trabajadores no analizan con sistematicidad el cumplimiento de los planes por lo que poseen carencias en cuanto al seguimiento periódico de la valoración, de la información económica y contable,
- existen dificultades con el suministro y calidad de la materia prima que se requiere para el cumplimiento del plan de producción mercantil.

De lo cual se deriva el **problema** de la investigación: ¿cómo contribuye el análisis económico en la evaluación de los factores que afectan el cumplimiento de los

planes de producción y venta en la UEB Néstor Rodríguez Pérez para elevar el nivel de eficiencia económica de la entidad?

Por lo que el **objetivo general** consiste en:

Analizar las causas y efectos de las variaciones en los planes de producción y ventas en la UEB Néstor Rodríguez Pérez.

**Objetivos Específicos:**

1. Desarrollar el marco conceptual del tema objeto de estudio,
2. realizar el diagnóstico y análisis crítico de la situación actual del objeto de estudio,
3. analizar el cumplimiento de los planes en el primer trimestre del año 2012,
4. elaborar propuestas de medidas para elevar el nivel de eficiencia económica de la entidad.

Siendo el objeto de estudio teórico los planes de producción y ventas y como el campo de acción los informes económicos y estadísticos de la UEB Néstor Rodríguez Pérez.

**Tareas de Investigación:**

1. Revisión de la bibliografía actualizada sobre la planificación de la economía,
2. Caracterización de la UEB Néstor Rodríguez Pérez,
3. Análisis crítico de los planes de la entidad,
4. Propuesta de medidas que contribuyan a elevar la eficiencia económica en la producción y las ventas.

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

**El valor metodológico** de la investigación, se refleja en el hecho de dejar establecido un análisis de los planes en la UEB Néstor Rodríguez Pérez, para contribuir a mejorar la valoración de los planes técnicos económicos y a la toma de decisiones de la entidad.

En la presente investigación se involucraron un conjunto de **métodos** como:

**Del nivel teórico:** análisis y síntesis, observación directa y el histórico lógico.

**Del nivel empírico:** revisión de documentos, encuesta y entrevista a expertos.

**Del nivel matemático y estadístico:** análisis estadístico, cálculo porcentual.

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

**El valor económico** se expresa en el hecho que el análisis objetivo del plan de la entidad permite 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 UEB Néstor Rodríguez Pérez de Jatibonico, para tomar las medidas pertinentes que contribuyan a un mejoramiento de la satisfacción de las necesidades en la comunidad y en última instancia en la sociedad.

El presente **informe está estructurado** de la siguiente forma: **Introducción**, donde se hace una valoración de los aspectos fundamentales de la investigación, **dos capítulos: capítulo 1.** Bases Generales de la Planificación, que aborda los fundamentos básicos del tema investigado, **capítulo 2**, comprende el diagnóstico, la caracterización general e instrumentos básicos en la planificación, el análisis de los planes de producción y ventas en la UEB Néstor Rodríguez Pérez de Jatibonico y la propuesta de medidas. Al final se relacionan las **conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y anexos.**

## **CAPÍTULO 1: BASES GENERALES DE LA PLANIFICACIÓN**

### **1.1 Principales Conceptos.**

La planificación puede definirse como una fase necesaria en la dirección de cualquier actividad, la cual tiene como principal misión anticiparse al futuro o diseñarlo, facilitando la toma de decisiones previas. Por lo tanto, en términos generales, su ámbito de acción es universal y aplicable en cualquier régimen social y sistema de propiedad sobre los bienes de producción " (Vigoa Llanes, C. 2010:12). Varios autores señalan que " Comprende la definición de objetivos o metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades. Así esta se ocupa de los fines (lo que se tiene que hacer) al igual que los medios (como se va a hacer) " Robbins, y de Cenzo,1995: 58-59),

determinados autores cubanos la conciben “Como una visión de futuro que tiene como componentes una evaluación de la situación actual, su proyección dinámica y el diseño de un imaginado porvenir, así como la incorporación del control sistemático, periódico y permanente ” (Jiménez, Pons, González, 2003: 54).

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

Otra tarea de la planificación es el logro de correctas proporciones territoriales del plan de la economía nacional. En la plataforma programática aprobada por el primer congreso se señala: la planificación es un sistema único que debe integrar de la forma más racional los planes de las empresas y ramas con el plan de la economía nacional, así como garantizar las correctas proporciones y distribución de las fuerzas productivas en el aspecto territorial, como importante factor en la aplicación de la política económico-social como vía para el cumplimiento de esta sección, planificación territorial que contempla la planificación tanto de las actividades subordinadas a las instancias locales del Poder Popular como las subordinadas nacional, que permita el análisis integral del plan territorial teniendo en cuenta los aspectos económicos, político y social.

La planificación es necesaria tanto a los Estados y Gobiernos como a los grandes corporaciones transnacionales, empresas y territorios, incluso a los individuos, cada cual con instrumentos diferentes, pero con objetivos y propósitos similares. En general, se ha ampliado y profundizado en la fundamentación del Plan sobre la base de los balances, principios y normas. Es tarea permanente de la planificación el constante perfeccionamiento de la fundamentación científica del plan sobre la base del conocimiento de las leyes económicas objetivas y de la utilización consciente de su mecanismo.

### **1.1.2. La planificación en Cuba.**

Los primeros intentos reales de tener una visión perspectiva del desarrollo económico y social de una Cuba independiente, no fueron hasta finales de los años 50, los cuales se encuentran en documentos como “ algunos aspectos del desarrollo económico de Cuba, elaborado en 1957 por los economistas Cubanos Regino Boti y Felipe Pazos, a instancias de la dirección del movimiento 26 de julio o como el Programa del Partido Socialista Popular (Rodríguez, J .L 2000:23).

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

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

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

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

En el período 1967-1970 los planes tenían un alto componente de cálculos e indicadores materiales. Se revisó la metodología de planificación para adaptarla a las nuevas ideas que se desarrollaban en el campo de la economía.

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

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

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

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

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

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

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

El Ministerio de Economía y Planificación (MEP), como organismo rector de la economía y la planificación, asiste al Gobierno en el diseño de la política económica nacional y la elaboración de los planes. En particular, dirige y coordina todo lo relativo al proceso de elaboración del plan, a su vez, una vez aprobado los planes, el MEP dirige su instrumentación y control, coordina las decisiones económicas.

## **1.2. Decisiones cruciales para el desarrollo.**

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

- El rápido desarrollo de una agricultura diversificada.

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

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

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

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

Aunque se siguieron elaborando Planes anuales, en la práctica, el horizonte de las decisiones se redujo a semanas y en ocasiones, hasta unos pocos días.

Frecuentemente había que decidir operativamente, entre el pago de un lote de cereales o leche en polvo o de un buque de combustible.

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

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

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

Una de las tareas más importante 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.

En el capítulo I Modelo de Gestión Económica, del Proyecto de los lineamientos de la política económica y social del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) (lineamientos generales), se plantea con énfasis que la planificación es la vía principal de la dirección de la economía socialista, que es preciso su transformación en los aspectos metodológicos y organizativos que tribute hacia las nuevas formas de gestión y dirección de nuestra economía.

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

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

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

#### **1.3. Estructura y relaciones específicas de los planes.**

Los planes poseen la siguiente estructura:

- elaboración previa,
- aprobación,
- discusión,
- análisis del cumplimiento,
- causas.

Las relaciones específicas por cada una de las secciones son las siguientes:

- ❖ el plan de producción se vincula fundamentalmente a través de las tareas de introducción de los logros de la ciencias y la técnica las cuales se reflejan en la eliminación de cuellos de botellas y el mejor aprovechamiento de la capacidad de producción, el aumento del nivel de calidad de los productos, así como en el incremento del grado de perfeccionamiento y control del proceso productivo a través del plan de producción se garantiza la capacidad de

producción para las pruebas de uso de nuevos productos, así como las pruebas de planta cuando las mismas no se efectúan en instalaciones pilotos o especiales,

- ❖ con el plan de abastecimiento técnico- material se relaciona estrechamente a través de tareas para el incremento del rendimiento y ahorro de materias y su sustitución por nuevas materias primas y materiales de menor costo, mayor rendimiento y mejores propiedades, así como para el mejoramiento de los desperdicios reutilizables,
- ❖ el plan de abastecimiento técnico-material garantiza, por otra parte, los recursos materiales que se requieren para las pruebas e investigaciones así como para otras tareas del progreso científico- técnico,
- ❖ con el plan de trabajo, salarios y cuadros se vincula a través del ahorro de la fuerza de trabajo implícito en las tareas de introducción de los logros de la ciencia y de la técnica, lo cual se refleja en el incremento de la productividad y el ahorro de salarios.

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

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

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

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

### **1.3.1. Objetivos de la planificación del abastecimiento técnico material.**

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

De ahí que la tarea fundamental y el plan de abastecimiento técnico material consista en garantizar, a todas las ramas y empresa de la economía nacional las materias primas, materiales, combustibles, piezas de repuestos y equipos a partir del análisis del cálculo total de las necesidades a los efectos de lograr el cumplimiento de los planes de la economía nacional con el mínimo de gastos.

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

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

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

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

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

El equilibrio en la continua rotación de los medios de producción, exige a su vez la previsión, de la formación de diferentes tipos de reservas que permitan el aseguramiento ininterrumpido a la economía nacional y se definan lógicamente las instancias en que tales reservas son creadas. En este sentido debe observarse el principio de prever al máximo la concentración de los recursos materiales en la esfera de la circulación, minimizando con ellos el nivel de los inventarios y coadyuvando rápida rotación. Tal principio debe aumentar las posibilidades de maniobras con los recursos materiales por parte de la sociedad,

orientándolo hacia la solución de los principales problemas previsto en el período planificado, al mismo tiempo que mejore la eficiencia de manipulación, conservación y transportación de los recursos materiales.

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

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

#### **1.4. Organización del abastecimiento técnico material.**

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

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

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

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

Adicionalmente en el orden del abastecimiento técnico material le es conferida la misión de elaborar un conjunto de balance material y planes de distribución de fondo, en los que de manera agregada o no, se recojan las relaciones

fundamentales de la economía nacional, es decir que expresen de manera más general las producciones principales, con arreglo a las cuales han de alinearse el resto de los indicadores del abastecimiento técnico material, para ello se sirve de la información estadística y la prevención que son elaboradas para períodos más largos, buscando la debida correlación entre todas las ramas de la economía nacional y el cumplimiento de las tasas de crecimiento proyectadas.

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

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

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

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

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

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

Al mismo tiempo juega un papel activo en la proyección de la demanda de importación y posibilidades de exportación de los medios de destino técnico-productivo, respecto a las condiciones de suministro, embalajes, tamaño de lotes,

priorizar las cargas y normalización de fuentes de destinos buscando racionalizar al máximo el esquema de transporte de medios de producción. Se destaca en este frente el análisis de la demanda y su estandarización proponiendo el máximo ahorro en las importaciones y la simplificación de su estructura.

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

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

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

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

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

La responsabilidad de satisfacer la demanda de la economía nacional con las producciones que tienen encomendadas lleva implícito el control para la realización de los fondos asignados, la oportuna concertación de los contratos y el cumplimiento de los compromisos contraídos por su empresa y unidades presupuestadas.

A las empresas y unidades presupuestadas, como eslabón primario de la planificación de las funciones propias de la elaboración del plan de abastecimiento técnico material, su fundamentación y las correspondientes a la

gestión, es decir el establecimiento de relaciones para la realización de su producción y aseguramiento de su demanda .Tales funciones pueden sintetizarse en la siguiente:

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

#### **1.4.1. El Balance de los recursos financieros.**

El balance de recurso financieros, (balance de ingreso y egreso del estado), aunque coincide en una parte considerable con los indicadores del balance de la renta nacional, tiene importancia propia al reflejar en un sistema de indicadores

todos los recursos financieros previstos en el plan de la economía nacional. Este balance muestra la estructura de los recursos financieros por sectores sociales, las fuentes y formas de los medios monetarios disponibles y las principales direcciones en la utilización de los recursos financieros del Estado.

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

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

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

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

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

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

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

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

Durante la elaboración de los planes anuales el costo de la producción se determina por regla general mediante el cálculo de la variación de los gastos en función de los principales factores técnico-económicos anuales, conjuntamente con el cálculo ya precisado de la variación de los gastos en función de los principales factores técnico-económicos, se confecciona el presupuesto de gasto

de producción y las hojas de costo planificado de todos los tipos de productos, trabajos y servicios producidos por la empresa. Los resultados de estos cálculos deben ser coincidentes y deben corresponderse (teniendo en cuenta la variación del volumen y el costo de los inventarios de la producción no realizada) con el costo de la producción mercantil realizada.

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

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

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

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

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

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

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

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

En dependencia de la forma de inclusión en los costos de diferentes tipos de producción, los gastos se subdividen en directos e indirectos. Por directos se

entienden los gastos relacionados con la fabricación de los diferentes tipos de producción (materias primas, materiales básicos, salario básico de los obreros de la producción, etc.), que pueden ser incluidos directamente en los costos de la misma. Por indirectos se entienden los gastos relacionados con la fabricación de varios tipos de producción (gasto de mantenimiento de equipos, de exportación de los mismos generales, etc.), incluidos en el costo de uno de ellos por métodos especiales de aplicación o cargo al producto.

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

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

#### **1.5.1. Indicadores básicos del plan.**

Los indicadores básicos contenidos en el plan son los siguientes:

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

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

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

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

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

### **1.6. Ganancia en producción mercantil.**

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

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

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

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

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

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

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

#### Ganancia de cálculo.

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

#### Rentabilidad.

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

$$Kr = \frac{G}{a+b}; R = Kr \cdot (100)$$

Donde:

G = ganancia de la producción mercantil

a = valor medio anual de los medios básico productivos

b = valor medio anual de los medios de rotación normados

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

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

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

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

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

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

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

El objetivo fundamental de la normas y de los medios de rotación, es la elaboración de normas tales que garanticen el desarrollo ininterrumpido del proceso productivo de la empresa, de la forma más racional y económica posible.

Por lo anterior se requiere que la normación de los medios de rotación abarquen los tipos principales de materias primas y materiales básicos y al mismo tiempo, una parte sustancial del total de los medios de rotación, incluido en la categoría de normados.

#### **1.6.1. Clasificación de los gastos.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En otros gastos de producción se planifican:

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

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

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

## **1.7. Conclusiones del capítulo I.**

En este capítulo se realizan consideraciones generales de la planificación basado en sus principales conceptos, las relaciones entre objetivos y estrategias, la estructura y relaciones, los objetivos y organización del abastecimiento técnico material, el balance de los recursos financieros, la planificación del costo, la ganancia y la rentabilidad, los indicadores básicos del plan, la ganancia en producción mercantil, la clasificación de los gastos, así como el plan de negocios, realizando una amplia consulta bibliográfica que facilita la profundización del tema objeto de estudio.

## **CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA PLANIFICACIÓN EN LA UEB NÉSTOR RODRÍGUEZ PÉREZ DE JATIBONICO.**

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

La Empresa Tabaco Torcido Sancti Spiritus fue creada el 29 de diciembre de 1998 por La Resolución 156 del Ministerio de Economía y Planificación y ratificada mediante la Resolución 277 de 31 de julio del 2000 del Ministro de la Agricultura y su objeto empresarial por Resolución 206/03 del 1 de abril de 2003 del Ministerio de Economía y Planificación. La Empresa Tabaco Torcido de Sancti Spiritus queda en el 2000 como entidad independiente constituida por 11 UEB, 8 se dedican a la producción de tabaco a mano para la exportación, dos al consumo nacional y una de aseguramiento y servicio.

La UEB "Néstor Rodríguez Pérez" del municipio de Jatibonico, provincia Sancti-Spiritus ubicada en Hermanos Agüeros sin número, comenzó sus actividades

laborales el 4 de Enero de 1999 con un curso de aprendizaje de 90 compañeros en las especialidades de tabaqueros de exportación, clasificadores de hojas de tabaco, mojador de materia prima, zafado, sacudidor y acondicionador de materia prima, clasificador envasador marcador de cajas de tabaco, anillado y adorno de cajas; de los cuales se graduaron 59 trabajadores, 36 tabaqueros, 17 en preparación de materia prima y 6 en el terminado.

La UEB cuenta en estos momentos con una plantilla de 96 trabajadores.

Desde su fundación se ha venido cumpliendo los planes de producción anualmente con la calidad requerida tanto en físico como en valores.

Dentro de las principales tradiciones está la presencia del lector, chavetear para demostrar aceptación, o aprobación frente a determinada situación, existe una cultura de producción que ha permitido estar a la vanguardia de la calidad a nivel de empresa.

En la UEB se aplica el reglamento del sistema de pago por resultados del trabajo para la actividad de tabaco torcido para la exportación, el cual tiene como objetivo contribuir a la disminución del consumo material, disminuir los índices de ausentismo y los rechazos a partir de la estructura del plan de producción, así como incrementar la distribución salarial de los trabajadores lo cual se traduce en la satisfacción de las expectativas de estos.

Por sus características y principios de funcionamiento, la economía juega un papel fundamental por ser la base de todas las decisiones que se toman y su incidencia en la medición de los resultados finales.

La entidad para poder dar cumplimiento a los planes cuenta con 8 Centros de Costo.

**Para la visión del futuro:** deben tenerse en cuenta los siguientes elementos:

- ❖ Gran espíritu de trabajo,
- ❖ crear nuevas líneas de producción,
- ❖ lograr una calidad en las producciones que nos ubique en un alto nivel competitivo comparado con otros de nuestra empresa y el país.

#### **Visión:**

Con la visión y la estructura, lograr que el centro posibilite la más racional y productiva explotación de los recursos humanos, Materiales y Financieros, así como elevar la calidad en las producciones que los situé en un alto nivel competitivo comparado con otras fábricas de igual similitud que ellos, desarrollar el avance científico técnico y profesional de los cuadros y trabajadores y mejorar las condiciones laborales de la UEB Néstor Rodríguez Pérez en general para garantizar el bienestar y la permanencia de la Fuerza de trabajo.

#### **Misión:**

Promover el desarrollo económico social, coordinando y controlando los planes aprobados, priorizando el uso eficiente y eficaz de los recursos materiales, financiero y humanos, haciendo énfasis en el ahorro de portadores energéticos, en mejorar la calidad de los productos, la disciplina laboral, desarrollando una lucha abierta contra la corrupción y las ilegalidades, incorporando la preparación para la defensa que libra todo nuestro pueblo para preservar las conquistas de la Revolución, lo que se revertirá en un colectivo unido dedicado a producir tabaco torcido a mano con destino a la exportación según la demanda del grupo empresarial de Tabacos de Cuba. .

**Su objeto social:**

- Producir y comercializar de forma mayorista tabaco torcido a mano, con destino al Grupo Empresarial TABACUBA y a la Empresa de Abastecimiento Técnico Material a la Industria del Tabaco, en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista con otras empresas industriales del Grupo TABACUBA, tabaco torcido en proceso y los excedentes de habilitaciones, cajonería, materias primas, materiales y otros renglones utilizados para la producción de tabaco torcido y sus subproductos, en moneda nacional. Ver anexo I Glosario de términos
- Comercializar de forma mayorista, desechos de tabaco para la producción, a entidades del sistema, en moneda nacional.

**Objetivos de la UEB “Néstor Rodríguez Pérez”**

- 1- El objetivo fundamental es producir tabaco torcido con destino a la exportación y los subproductos para el consumo nacional con máxima calidad.
- 2.- Cumplir los Planes de Producción diario, mensual y anualmente.
- 3.- Elevar la atención al hombre a niveles superiores, tanto cuantitativo como cualitativo, mejorando las condiciones de trabajo de los trabajadores.
- 4.- Mantener la comunicación ascendente, descendente, vertical, horizontal, con el público interno, externo y el mixto.
- 5.-Elevar los conocimientos económicos de los jefes, técnicos y trabajadores mediante las actividades planificadas en el plan de capacitación del centro.
- 6.- Reducir el consumo eléctrico y consumo de agua.
- 7.- Aplicar un plan de prevención que eliminen la ocurrencia de robos y otros delitos.
- 8.- Mantener la certificación de la contabilidad en la Fábrica de Tabaco.
- 9.- Continuar trabajando en el proceso de perfeccionamiento empresarial.
- 10.- Mejoramiento de la Imagen de la Fábrica que incluya: pisos, techos, fachadas y pintura.

Los recursos humanos empleados se caracterizan por su alta especialización y calificación. La actividad que se realiza con el tabaco es totalmente a mano siguiendo una tradición de siglos.

En cuanto a los recursos productivos, la entidad cuenta con el equipamiento e infraestructura necesaria para garantizar un producto de alta calidad. El principal recurso material para elaborar el tabaco lo constituye el propio tabaco en rama que se cosecha y procesa en Pinar del Río, "tierra del mejor tabaco del mundo", el resto de los recursos que se emplean para la terminación y presentación del tabaco se adquieren una parte en empresas especializadas pertenecientes a otros sectores de la economía.

**Los valores compartidos** que prevalecen en la entidad, están dados por el respecto, la fidelidad, amistad, honestidad, solidaridad, inteligencia y la visión del futuro.

**Fortalezas** con que cuenta la entidad :

- ❖ Idoneidad en el colectivo de trabajadores en las funciones que realiza,
- ❖ contabilidad certificada,
- ❖ buena comunicación dirigente- trabajador,
- ❖ prestigio dentro del centro de trabajo,
- ❖ pleno sentido de pertenencia,
- ❖ positivo estado político ideológico dentro del censo laboral,
- ❖ política de cuadro adecuada,
- ❖ mercado seguro.

**Debilidades** que prevalecen dentro de la empresa:

- ❖ resistencia al cambio lo que en ocasiones la actuación es rutinaria,
- ❖ baja calidad de las Materias Primas que se reciben,
- ❖ déficit de Materias Primas necesarias para producir,
- ❖ necesidad de recursos disímiles para el desarrollo eficiente de todo tipo de labor, ropas, zapatos, medios de protección,
- ❖ salarios muy bajos.

**Áreas de resultados claves:**

- ❖ Contabilidad,
- ❖ producción,

- ❖ recursos humanos.

### **Contabilidad:**

Tiene como objetivo controlar de forma eficiente y eficaz los recursos materiales y financieros de la entidad.

**Los Criterios de Medidas** están dados por los siguientes aspectos:

- ❖ Disminución de los costos.
  - Costo por pesos/ producción mercantil,
  - costo por pesos /Fondo de salario,
  - valor agregado bruto (vab) por Salario,
  - ventas total / gasto total.
- ❖ el departamento de contabilidad está dotado del personal adecuado para enfrentar las tareas de su nivel,
- ❖ la información contable es revisada antes de tramitarse ,
- ❖ los informes contables son oportunos y sencillos,
- ❖ mantener el sistema de costo,
- ❖ mantener la contabilidad certificada.

### **Producción:**

El **objetivo** del departamento de Producción es cumplir los planes en ambas monedas con la calidad que demanda la población y los contratos con los diferentes clientes.

Los **Criterios de Medidas** dados por los siguientes:

- ❖ Garantizar el nivel de materias primas y materiales para las producciones planificadas,
- ❖ garantizar el estricto control y empleo de las normas de consumos en cada una de las producciones que se realizan.

- ❖ garantizar el desarrollo de la exigencia técnico administrativo, normalidad técnico económica.
- ❖ incrementar los niveles de Producción con nuevos surtidos,
- ❖ exigir el control de la calidad dentro del proceso productivo para evitar dificultades en la terminación de dicha producción,

## **Recursos Humanos**

El **Objetivo** del departamento de Recursos Humanos, es exigir, velar por el buen funcionamiento de la disciplina laboral de la entidad, y hacer cumplir todas las leyes establecidas al respecto

Los **Criterios de Medidas** están expuestos por cada una de las actividades de esta área, los que se exponen de la siguiente forma:

### **❖ Capacitación:**

- Elaboración del plan anual de capacitación del personal de la entidad, su comportamiento y cumplimiento dentro del período establecido,
- incorporación del personal no idóneo en cursos de superación,
- incorporación del personal administrativo al nivel superior.

### **❖ Cuadro:**

- La entidad cuenta como cuadro el cargo del director, que es nomenclatura de la dirección provincial nuestra, a pesar de tener una lista de reservas para la plaza de director, así como el plan de preparación de esta.

### **❖ Ubicación y tratamientos de los técnicos graduados:**

- La entidad ha recibido y ubicado los técnicos que han sido asignados para cumplir su período de adiestramiento, así como que los mismos han recibido el tratamiento salarial que requieren, como por ejemplo pagos correspondientes a estimulaciones.

### **❖ Disciplina Laboral.**

- Discusiones y análisis de las resoluciones 187 y 188, horarios de trabajos y reglamentos disciplinario,

- aprobación del reglamento disciplinario interno de la Entidad,
- cumplimiento de lo establecido en ambas resoluciones antes expuestas.

#### ❖ **Atención al Hombre.**

- Garantizar la protección salarial a los trabajadores,
- prestar una debida atención a los trabajadores directo a la producción con la entrega de Ropas sanitarias y calzados.
- garantizar mensualmente una cuota de aseo personal.

#### **2.1.2 Situación actual y diagnóstico:**

A partir de los resultados obtenidos en la revisión de documentos se decide, para enriquecer el diagnóstico, aplicar una encuesta (Anexo 2) a 46 trabajadores de La UEB Néstor Rodríguez Pérez de Jatibonico, distribuidos entre obreros, técnicos, administrativos, servicio y dirigentes, lo que representa el 48% del total, arrojando resultados que se exponen a continuación.

En la rama económica han recibido capacitación en los últimos tres años solamente cinco trabajadores, en un curso para implementar la resolución 297 y un trabajador que opta por la licenciatura en contabilidad, representando esta cantidad el 13% de la muestra, lo que denota la falta de capacitación en temas económicos de la mayor cantidad de trabajadores.

La forma en que se elabora la propuesta de los planes lo conoce solamente dos trabajadores, lo que representa el 4% de la muestra seleccionada.

Los trabajadores conocen casi en su totalidad que en ese centro se discute la propuesta elaborada de los planes (40), para un 87%.

Las consecuencias económicas que traen consigo el incumplimiento de los planes no son conocidas por 10 trabajadores, 4 dijeron que la conocen a menor escala y 32 dijeron que sí, significando que el mayor por ciento de ellos saben algunas de las siguientes consecuencias: afecta el pago por resultado y el resultado económico del centro.

De los encuestados 12 dijeron que tienen conocimiento de que se analiza la información económica y contable, pero alegan que no saben si es con la sistematicidad referida, para un 26% de la muestra, 16 trabajadores que representa el 35%, no conocen nada sobre esto y 18 para un 39%, ni siquiera saben de lo que se les está hablando.

Los trabajadores consideran que las condiciones de trabajo son regulares, esto lo dicen 32 que representa el 69% de ellos y 14 las consideran malas, para un 31% del total.

Según la encuesta realizada 38 trabajadores consideran que existen dificultades con el abastecimiento de las materias primas para el cumplimiento del plan de producción representando el 83% de la muestra, solo 8 de ellos que representa el 17% dijeron que no, demostrando que si existen problemas en cuanto al abastecimiento de las materias primas para el cumplimiento del plan de producción.

De los encuestados 42 de ellos dijeron que nunca se realizan mantenimientos periódicos a los equipos de producción, representando el 91% de los trabajadores, solo 2 dijeron que a veces para un 4% de ellos, demostrando que la entidad no cuenta con un plan de mantenimiento preventivo.

Para profundizar el diagnóstico se aplica además una entrevista (Anexo 3), a 9 trabajadores distribuidos entre 5 dirigentes y 4 técnicos, arrojando los siguientes resultados.

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

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

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

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

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

Cálculo de por ciento:

46 ----- 100%

5 ----- X

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

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

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

Se informará el Fondo de Salario correspondiente a los trabajadores asociados a los niveles de actividad previstas, sin incluir lo concerniente a los trabajadores declarados disponibles mediante resolución, cuyo pago no constituye salario. Teniendo en cuenta que en la etapa de elaboración del plan, no es posible prever el sobre cumplimiento del plan de producción, ventas e ingresos, así como el ahorro de materiales, energía, etc., no se incluirá en la propuesta de plan el importe del estímulo material en moneda nacional, por concepto de sobre cumplimiento del plan de producción o ahorro, los que solo se consideraba en la ejecución real.

En la fundamentación de la propuesta, se analizarán los indicadores de eficiencia, tales como la Productividad del Trabajo, el Ingreso Monetario por peso de Valor Agregado, Gasto de Salario por peso de Nivel de Actividad, el Salario Medio

Mensual por Trabajador, Ingreso Monetario Medio Mensual por Trabajador, así como la Correlación Salario Medio e Ingreso Medio \ Productividad del Trabajo.

**Producción Bruta:** el valor a precio de venta de los productos terminados en el período (ventas o aún almacenadas) más el costo de la producción en proceso; no incluye en este último, las producciones para insumo y los productos de intermedios, salvo que ambos tengan un peso significativo en la actividad de la empresa, tanto calculados en la etapa del plan como en real.

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

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

**Valor Agregado:** es el resultado de deducir a la producción bruta el Margen Comercial a los ingresos del período que se analice o planifique, según la actividad de que se trate, el Consumo Material y los Servicios Recibidos.

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

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

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

En el caso de aquellas entidades que se desarrollan más de una actividad (producción, ventas y servicios), el Valor Agregado se determina como la suma del valor asociado a cada uno de estas, deduciéndoles el Consumo Material y los servicios recibidos. (Otros gastos).

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

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

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

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

**Gasto de Salario por peso del Nivel de Actividad:** resultado de dividir el Fondo de Salario y el Nivel de Actividad.

**Ingreso Monetario por peso del Valor Agregado:** se calcula dividiendo la magnitud del indicador Ingreso Monetario entre el Valor Agregado.

### **2.3 Consideraciones acerca de la eficiencia económica.**

El incremento de los niveles de eficiencia proyectada (incluyendo los indicadores técnico – económico que se relacionan en cada sección del plan y en los aspectos sectoriales, en dependencia de la actividad o rama), su fundamentación y las medidas para el incremento de la eficiencia, bien sea organizativa tecnológica o de otra índole, incluye el redimensionamiento de las capacidades existentes a su perfeccionamiento, de acuerdo con las condiciones económicas actuales.

Se trata de mantener un reducido número de indicadores que permitan conocer la eficiencia general del funcionamiento de la economía.

Profundizar en el efecto de la dotación en fondos o dotación tecnológicos de los recursos laborales, sobre la elevación de la productividad del trabajo.

Analizar el incremento de la producción a partir de la participación de los componentes intensivos, rendimientos de los fondos, elevación de la productividad del trabajo y extensivos, aumento los fondos y el aumento del trabajadores.

Perfeccionar los indicadores técnico –económico de la eficiencia para los diferentes sectores y ramas de la economía, además de lograr la obtención de la eficiencia económica a partir del uso eficiente de los recursos materiales y financiero.

### **2.4 Fundamentales indicadores de la información de los planes.**

En la información que se brinda en la planificación se tienen en cuenta diferentes indicadores, que resultan de gran utilidad en el análisis de los mismos, dentro de ellos tenemos:

**Presupuesto de gastos:** se refleja por elementos todos los gastos en que incurre la entidad, independientemente de su lugar de aplicación.

**Determinación de los costos:** en esta sección se representan los indicadores que intervienen en la determinación de los costos. Las entidades que efectúan pasos intermedios para el cálculo de los costos que no se consideran en el formato del modelo, deberán adecuarlos, especificando la actividad la actividad.

**Determinación de las utilidades:** en esta sección se reflejan los indicadores que contemplan el cálculo de las utilidades o pérdidas brutas en ventas y operaciones, así como el resto de las partidas de ingresos y gastos que permiten determinar las utilidades o pérdida del resto del período.

**Distribución de las utilidades:** en esta sección se detalla la distribución de utilidades y otro aporte al presupuesto.

**Datos informativos:** en esta sección se relacionan los datos bases e indicadores fundamentales que caracterizan la eficiencia y rentabilidad de la propuesta.

**Activos Corrientes o Circulantes:** lo constituye aquel grupo de cuentas que representan bienes o derechos susceptibles a convertirse en dinero de consumirse en el próximo ciclo normal de operaciones de la entidad (generalmente se toma de base un año). Las principales partidas que lo conforman son:

- ❖ Efectivo,
- ❖ efectos por cobrar,
- ❖ cuentas por cobrar,
- ❖ inversiones a corto plazo o temporales
- ❖ inventarios de mercancía,
- ❖ pagos anticipado,
- ❖ adeudo con el presupuesto del estado,
- ❖ adeudo del órgano u organismo,
- ❖ reparaciones generales del proceso.

**Activo líquido:** está conformado por las partidas del activo corriente de mayor movimiento, es decir más susceptibles de convertirse en dinero. Las principales partidas que lo conforman son:

- ❖ Efectivo,
- ❖ cuentas por cobrar,
- ❖ efectos por cobrar,
- ❖ inversiones a largo plazo o temporales.

**Pasivo corriente o circulante:** este grupo incluye todas aquellas cuentas que reflejan deudas u obligaciones que las entidades deben cancelar en el próximo ciclo normal de operaciones (generalmente se toma de base un año). Está conformado fundamentalmente por las siguientes partidas:

- ❖ Efectos por pagar,
- ❖ Cuentas por pagar,

- ❖ Sueldo y salario por pagar,
- ❖ Intereses por pagar,
- ❖ Impuesto por pagar,
- ❖ Obligaciones con el presupuesto,
- ❖ Retenciones por pagar,
- ❖ Obligaciones con el órgano u organismo,
- ❖ Cuentas acumulada por pagar,
- ❖ Préstamo recibidos,
- ❖ Privaciones para reparaciones generales,

**El índice de solvencia:** expresa la relación entre el total de activo corriente y de pasivo corriente, cuando el resultado obtenido sea:

- ❖ Mayor o igual a la unidad, indica que existe activo para pagar a los pasivo es decir muestra una situación razonable para la entidad,
- ❖ mayor o igual a dos, se considera favorable.

**El índice de liquidez:** Reconoce también como la prueba del ácido ya que considera solamente los activos más líquidos, este indicador debe ser superior a la unidad para expresar que las unidades se encuentran en condiciones de cumplimentar sus obligaciones corrientes.

- ❖  $\text{ventas neta} = \text{servicios} + \text{venta de mercancía} + \text{otros ingresos},$
- ❖  $\text{ingreso monetario del trabajador} = \text{fondo de salario},$
- ❖  $\text{salario medio} = \text{salario} / \text{promedio de los trabajadores},$
- ❖  $\text{gasto por peso de actividad} = \text{ingreso monetario del trabajo} / \text{total de ventas e ingresos},$
- ❖  $\text{ingreso monetario por peso de valor agregado} = \text{ingreso monetario de trabajo},$
- ❖  $\text{costo por peso de venta} = \text{costo de venta} / \text{ventas neta}.$

### **Utilidad o pérdida.**

=  $\text{ventas de producciones} \text{ O } \text{ventas de mercancías}$

- ❖ ventas en moneda nacional
- ❖ ventas en divisas

(-) menos:

- devoluciones y rebajas en la producción,
- devoluciones y rebajas de mercancías,
- impuestos sobre la venta de la producción,
- impuestos sobre la venta de mercancías.

**=ventas netas**

(-) menos:

- costo de ventas en producción,
- costo de ventas en mercancías.

**= utilidad o pérdida bruta en ventas**

(-) menos:

- gasto de distribución y ventas,
- gastos de operaciones.

**= utilidad o pérdidas neta en ventas**

(-) menos:

- ❖ gastos generales y de admón.

**= utilidad o pérdidas en operaciones**

(-) menos:

- ❖ gastos financieros,
- ❖ gastos por faltantes y pérdidas,
- ❖ gasto de años anteriores,
- ❖ otros gastos.

(+) más:

- ❖ ingresos financieros,
- ❖ ingresos por sobrantes de bienes,
- ❖ ingresos de años anteriores,
- ❖ ingresos por servicios,

❖ ingresos por la fuerzas de trabajo,

		I Trimestre/2011
--	--	------------------

❖ otros ingresos.

**= utilidad o pérdidas antes del impuesto**

(-) menos:

❖ Impuesto sobre las utilidades.

**= utilidad del periodo después del impuesto.**

## **2.5. Valoración del comportamiento de los indicadores del plan.**

En el presente epígrafe se realiza un análisis profundo de los planes, demostrando por indicadores, los principales logros y dificultades presentados en el primer trimestre del año 2012, (Anexos 6 y 7) y haciendo una comparación con respecto al primer trimestre del 2011 (Anexo 8), en La UEB Néstor Rodríguez Pérez de Jatibonico.

Tomando como base los planes de dichos periodos en el se incluyen de forma general todos los indicadores como la Producción Mercantil, Ventas Netas, Valor Agregado, Total de trabajadores, Productividad del trabajo, Salario medio, Fondo de Salario, Gasto material, entre otros.

No.			Plan		Real		Relaciones %	
			2011		2011			
			II Trimestre/2011		II Trimestre/2011		(2/1)	
			Plan (1)	Real (2)		Relaciones %		
	<b>1</b>	<b>Producción Mercantil</b>		<b>689.2</b>	<b>824.1</b>		<b>120</b>	
	<b>2</b>	<b>Ventas Netas</b>	<b>2011</b>	<b>689.2</b>	<b>2011</b>	<b>824.8</b>	<b>(2/1) 120</b>	
	3	Valor Agregado	(1)	288.9	(2)	389.0	135	
<b>1</b>		<b>Producción Mercantil</b>		<b>799.9</b>	<b>814.4</b>		<b>102</b>	
<b>2</b>		<b>Ventas Netas</b>		<b>799.9</b>	<b>864.2</b>		<b>108</b>	
3	6	Valor Agregado	273.3	1.255	389.0	1.579	142	126
4	7	Promedio Trabajadores	100	0.17	94	0.175	94	103
5	8	Productividad sobre el Valor Agregado	2.569	<b>400.3</b>	4.025	<b>486.6</b>	157	<b>122</b>
6	9	Salario Medio	1.475	0.58	1.838	0.59	125	102
7	10	Gasto Mercantil	0.18		0.20		111	
		<b>Costo de la Producción Mercantil</b>		<b>495.3</b>	<b>666.4</b>		<b>135</b>	
	11	Costo de Venta		495.3		631.4		127
	12	Costo por peso Producción Mercantil		0.72		0.81		113
	13	Costo por peso de Venta		0.72		0.77		107
	14	Utilidad o Pérdida		112.7		162.5		144

### 1.1 Variación de los indicadores en el primer trimestre del 2011.

Fuente: elaboración propia. Modelo 5903. Estadística.

### 1.2 Variación de los indicadores en el segundo trimestre del 2011.

<b>8</b>	<b>Gasto Material</b>	<b>501.2</b>	<b>514.7</b>	<b>103</b>
9	Gasto Material por peso de Producción Mercantil	<b>0.61</b>	<b>0.615</b>	<b>101</b>
		<b>III Trimestre/2011</b>		
<b>10</b>	<b>Costo de la Producción Mercantil</b>	<b>707.6</b>	<b>792.3</b>	<b>112</b>
		<b>Plan</b>	<b>Año</b>	<b>Relaciones %</b>
11	Costo de Venta	707.6	804.6	114
<b>No</b>	<b>Indicadores</b>	<b>2011</b>	<b>2011</b>	
12	Costo por peso Producción Mercantil	0.81	0.88	(209)
13	Costo por peso de Venta	(18)	(25)	105
<b>1</b>	<b>Producción Mercantil</b>	<b>688.9</b>	<b>791.1</b>	<b>115</b>
<b>2</b>	<b>Ventas Netas</b>	<b>688.9</b>	<b>750.0</b>	<b>109</b>
3	Valor Agregado	296.9	291.8	98
4	Promedio Trabajadores	101	95	94

**Fuente:** elaboración propia. Modelo 5903. Estadística.

### 1.3 Variación de los indicadores en el tercer trimestre del 2011

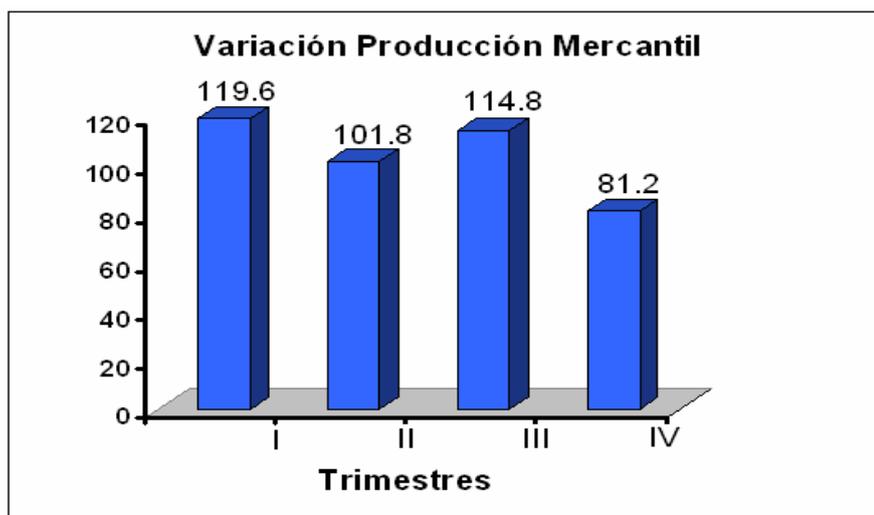
5	Productividad sobre el Valor Agregado	2.854	3.016	106
6	Salario Medio	1.223	1.524	125
7	Gasto Salario por peso de Producción Mercantil	0.18	0.19	105
		<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>Relaciones %</b>
<b>8</b>	<b>Gasto Material</b>	<b>373.5</b>	<b>478.7</b>	<b>128</b>
		<b>2011</b>	<b>2011</b>	
No.	Indicadores			
	Gasto Material por peso de Producción Mercantil	0.59	0.61	(204)
		(1)	(2)	
<b>1</b>	<b>Producción Mercantil</b>	<b>899.4</b>	<b>730.6</b>	<b>81</b>
<b>2</b>	<b>Ventas Netas</b>	<b>899.4</b>	<b>765.5</b>	<b>85</b>
3	Valor Agregado	406.3	330.5	81
12	Costo por peso Producción Mercantil	0.83	0.88	106
4	Promedio Trabajadores	102	94	92
53	Producción sobre Valor Agregado	3.937	3.497	89
64	Salario Medio	1.298	1.639	126
7	Utilidad o Pérdida	82.3	63	63
	Gasto Salario por peso de Producción Mercantil	0.17	0.20	118
<b>8</b>	<b>Gasto Material</b>	<b>499</b>	<b>534.2</b>	<b>107</b>
9	Gasto Material por peso de Producción Mercantil	0.58	0.64	110
<b>10</b>	<b>Costo de la Producción Mercantil</b>	<b>767.8</b>	<b>670.2</b>	<b>87</b>

**Fuente:** elaboración propia. Modelo 5903. Estadística.

#### 1.4 Variación de los indicadores en el cuarto trimestre del 2011

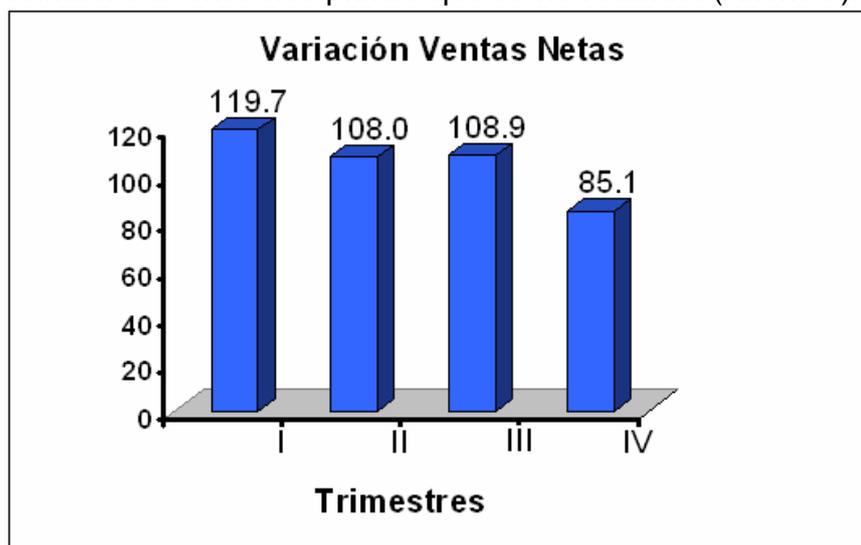
11	Costo de Venta	767.8	599.6	78
12	Costo por peso Producción Mercantil	0.84	0.89	106
13	Costo por peso de Venta	0.84	0.85	102
14	Utilidad o Pérdida	124.7	161.2	129

**Fuente:** elaboración propia. Modelo 5903. Estadística.



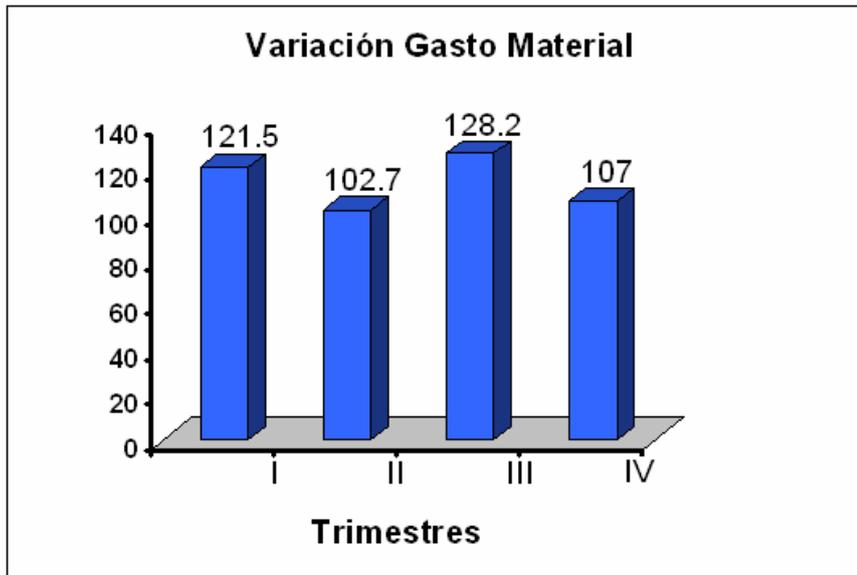
### 2.1.1 Comportamiento de la variación de la Producción Mercantil.

La Producción Mercantil crece paulatinamente cada trimestre acorde al abastecimiento de materias primas que se ha recibido. (Anexo 9).



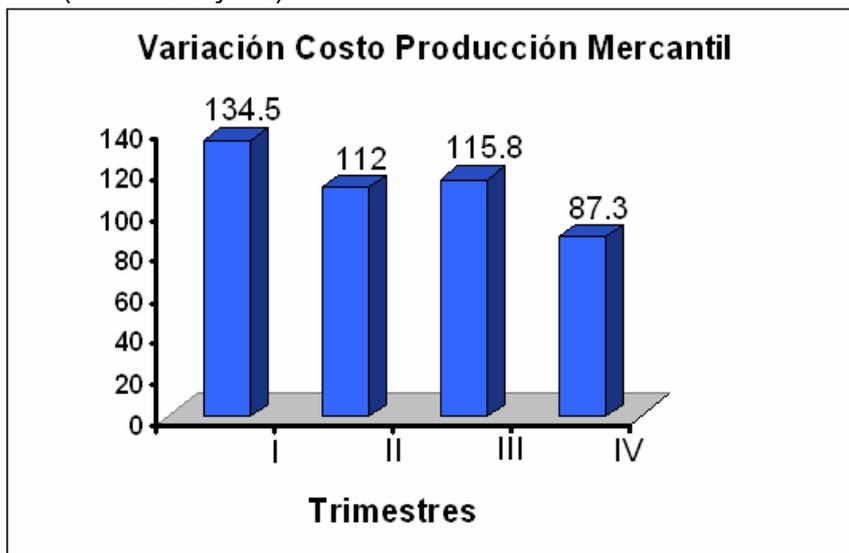
### 2.1.2 Comportamiento de la variación de las Ventas Netas.

Las Ventas Netas guardan una estrecha relación con la Producción Mercantil, pues crecen directamente proporcionales y acorde a las nuevas estrategias de las producciones antes mencionadas (Anexo 9).



**2.1.3 Comportamiento de la variación del Gasto Material.**

El Gasto Material crece unido a la Producción Mercantil, aunque se encuentra por encima de lo planificado, debido en primer lugar, al incremento en el consumo de materias primas por encima de lo planificado para poder sobre cumplir la producción y en segundo lugar por la variación de los precios desfavorables para el mismo (Anexos 9 y 10).



**2.1.4 Comportamiento de la variación del Costo de Producción Mercantil.**

El Costo de Producción Mercantil a pesar de haber iniciado con algunas dificultades, ya en el segundo trimestre se logra más eficiencia con la introducción de las nuevas estrategias de producción y además por el ahorro del Gasto de Salario por concepto de estímulo (Anexo 9).

**2.6.1. Variación de los indicadores fundamentales.**

## 1.5 Tabla de variación de indicadores económicos

**Fuente:** Elaboración propia. Estado de Resultado, Modelo 5903. (Ver anexo 6-7)  
Departamento de Economía y Estadística.

No.	Indicadores	Acumulado				
		Plan	Real	Año	Relaciones	
		2012	2012	2011	%	
			(3)	(2/1)	(2/3)	
		(1)	(2)			
1	Producción Mercantil	871.2	716.6	824.1	82.2	86.9
2	Ventas Netas	871.2	720.7	824.8	82.7	87.4
3	Valor Agregado	378.0	247.9	389	65.6	63.7
4	Promedio Trabajadores	101	92	91	91.1	101
5	Productividad sobre el valor agregado	3.743	2.695	4.275	72	63
6	Salario Medio	1.571	1.361	1.579	86.6	86.2
7	Gasto Salario por peso de la Producción Mercantil	0.18	0.17	0.175	94.4	97.1
8	Gasto Material	551.6	462.1	486.6	83.8	95
9	Gasto Material por peso de Producción Mercantil	0.63	0.64	0.59	101.6	108.5
10	Costo de la Producción Mercantil	708.6	677.8	666.4	95.6	101.7
11	Costo de Venta	708.6	631.4	631.4	89.1	100
12	Costo por peso Producción Mercantil	0.81	0.95	0.81	117.3	117.3
13	Costo por peso de Venta	0.81	0.88	0.77	108.6	114.3
14	Utilidad o Pérdida	142.7	82.6	162.5	57.9	50.8

Se procede a realizar un análisis de los indicadores fundamentales.

### Producción Mercantil:

Se cumple el plan al 103.6% y se crece con relación al año anterior en un 15.6%, representando 29.1 MP y 111.1 MP respectivamente; esto está dado primeramente por el respaldo de materias primas que ha tenido el plan 2011 hasta la fecha, lo que ha posibilitado su complemento y por tanto se logra el crecimiento, ya que en el primer trimestre del año 2010 la Producción Mercantil estuvo muy por debajo motivado a dificultades con las materias primas (Harina).

### Ventas Netas:

Esto se cumple según lo planificado en el período que se analiza, y crece con relación al año anterior en un 22.3%, representando 162.3 MP por encima; este crecimiento desmedido está dado por el incremento en la producción de pan, al igual que en la repostería.

#### Valor Agregado:

Este se sobre cumple en un 7.7% y crece con relación al año anterior en un 47.3%, esto está relacionado con el sobre cumplimiento de la producción mercantil y a su vez de las ventas, también existe un elemento que favorece el mismo y es el sobre cumplimiento del Subsidio a productos y el incumplimiento del Impuesto por las Ventas, dado por el incremento en la producción de pan y la disminución en la repostería, debiendo destacar que existen elementos desfavorables que atentan contra el resultado mas positivo aún del Valor Agregado que es la no planificación de la reparación de pesas siendo esto necesario en el financiamiento de la empresa y también el plan tan pequeño en el gasto de agua, crecido hoy el precio del litro de agua siendo 4 veces mayor que años anteriores.

#### Promedio de Trabajadores:

Este Indicador se cumple al cierre del trimestre según lo planificado y se decrece por tanto con relación al año anterior por disminuir el plan para el 2011, para elevar la eficiencia de la Empresa.

#### Fondo de Salario:

Se incumple en 2.5 MP, lo que representa el 1.4%, debido al pago por debajo de lo planificado del sistema de estímulo; y si comparamos con relación al año anterior, observamos que se crece en un 2.8%, debido a que el sistema de estímulo para los indirectos varió y ahora ya no es por específico, es por el porcentaje de cumplimiento en los resultados productivos.

#### Productividad del Trabajo:

Esta se sobre cumple y crece con relación al año anterior, dado por el crecimiento de la Producción Mercantil y por la disminución del Promedio de Trabajadores.

#### Gasto de Salario por nivel de Actividad:

Este Indicador tiene resultados favorables, pues solo se cumple en el trimestre al 94.9% y con relación al año anterior se decrece en 11.2%, lo que representa un ahorro de 0.011 pesos y 0.026 pesos respectivamente, motivado por el ahorro del Fondo de Salario por concepto de estímulo y además la disminución con relación al año anterior del Promedio de Trabajadores.

#### Fondo de Salario por Peso del Valor Agregado:

Solo se cumple al 89.8% y con relación al año anterior se decrece en un 30.2%, todo esto dado por el ahorro de 2.5 MP de Fondo de Salario y el sobre cumplimiento del Valor Agregado, debido al incremento de la Producción Mercantil y las Ventas Netas.

#### Gasto Material:

Se sobre cumple lo planificado para el primer trimestre en un 4.3%, representando 13.6 MP, debido a que la empresa está sobregirada en 7.0 TN de harina con el consumo planificado para la etapa, que aunque dicha situación se revierte en Producción Mercantil, afecta el plan de gastos de la entidad.

#### Gasto Material por peso de Producción Mercantil:

Este Indicador tiene resultados positivos porque solo se sobregiran en el gasto material en 13.6 MP, sin embargo obtienen 29.1 MP de Producción Mercantil y se decrece con relación al año anterior porque se planificó 0.037 pesos del real

obtenido el año anterior y además por el sobre cumplimiento de la Producción Mercantil.

		<b>I Trimestre/2012</b>
--	--	-------------------------

Costo de la Producción Mercantil:

El resultado de este indicador guarda relación con el anterior debido a que se sobre cumple en el Trimestre en un 4.0 % debido al sobre cumplimiento de la Producción Mercantil y al utilizar más materias primas planificadas para el período.

Costo de Venta:

Este indicador se evalúa igual que el anterior ya que toda la Producción Mercantil que realiza la empresa es vendida.

Costo por peso de Producción Mercantil:

Este se cumple en el Trimestre al 90.2% y con relación al año anterior al 80.0%, debido al sobre cumplimiento de la Producción Mercantil además del ahorro del fondo de salario.

Costo por peso de Venta:

Este indicador se evalúa de igual forma que el anterior.

Utilidad o Pérdida:

Se sobre cumple el Trimestre en un 50.7%, representando 53.2 MP y se crece en un 606.2% que significa 135.8 MP, considerando que la dificultad está en la planificación que se hizo para el trimestre que no fue la correcta.

**1.6 Variación de los indicadores en el primer trimestre del 2012.**

		<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>Relacione</b>
		<b>2012</b>	<b>2012</b>	<b>s %</b>
		(1)	(2)	(2/1)
<b>1</b>	<b>Producción Mercantil</b>	<b>871.2</b>	<b>716.6</b>	<b>82</b>
<b>2</b>	<b>Ventas Netas</b>	<b>871.2</b>	<b>720.7</b>	<b>83</b>
3	Valor Agregado	378.0	247.9	66
4	Promedio Trabajadores	101.0	92.0	91
5	Productividad sobre el valor agregado	3.743	2.695	72
6	Salario Medio	1.571	1.361	87
7	Gasto Salario por peso de Producción Mercantil	0.18	0.17	94
<b>8</b>	<b>Gasto Material</b>	<b>551.6</b>	<b>462.1</b>	<b>84</b>
9	Gasto Material por peso de Producción Mercantil	0.63	0.64	102
<b>10</b>	<b>Costo de la Producción Mercantil</b>	<b>708.6</b>	<b>677.8</b>	<b>96</b>
11	Costo de Venta	708.6	631.4	89
12	Costo por peso Producción Mercantil	0.81	0.95	117
13	Costo por peso de Venta	0.81	0.88	109
14	Utilidad o Pérdida	142.7	82.6	58

### **2.5.1. Medidas propuestas.**

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.

- Seleccionar una estrategia de abastecimiento que garantice las cantidades de materias primas suficientes para la producción en CUC.
- Incrementar las variantes productivas en las unidades para el cumplimiento del plan de Producción mercantil.
- 

### **2.7. Conclusiones del Capítulo 2.**

En el capítulo 2 se realiza un diagnóstico donde se pudo constatar que existen dificultades en el cumplimiento de los planes de producción por diversas causas por lo que fue preciso realizar además un análisis de los principales indicadores de los planes del año 2011, así como una tabla comparativa con el cumplimiento de los indicadores del plan del primer trimestre año 2012 con el año anterior, se hace un análisis de algunos indicadores (producción mercantil, ventas netas, gasto material, costo de producción mercantil) por unidades y se ofrecen consideraciones oportunas que ayudan a la entidad, a lograr la eficiencia y la eficacia en su economía.

## **CONCLUSIONES.**

El desarrollo del marco conceptual del tema objeto de estudio permitió enriquecer con la teoría al análisis práctico efectuado.

En La UEB Néstor Rodríguez Pérez de Jatibonico no se analizan los planes con la sistematicidad y rigurosidad necesaria ya que se realizan de forma general sin tener en cuenta las especificidades de las unidades.

El análisis realizado demostró que existen desviaciones en los Gastos Materiales y en el Costo de Producción, que no se asegura el abastecimiento planificado de materias primas para la producción en CUC, así como no se realizan mantenimientos periódicos a los equipos, provocando roturas

continuas de los mismos, que afectan el cumplimiento de los planes de producción.

#### **RECOMENDACIONES.**

- El marco conceptual del trabajo presentado debe servir de material de apoyo al personal de la entidad para su preparación posterior.
- Realizar el análisis de los planes rigurosamente, al finalizar cada período económico y que sea del conocimiento de todos los trabajadores.
- La elaboración de los planes debe ajustarse a las condiciones reales de la entidad, en correspondencia con las materias primas con la que se cuente y otros recursos necesarios.
- La confección de un plan de mantenimiento preventivo para evitar roturas que afectan el cumplimiento de los planes de producción.

## 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](http://www.biblioteca.idict.villaclara.cu).

## INTRODUCCIÓN

Los clásicos del marxismo-leninismo apuntaron en algunas de sus obras (Tesis sobre Feuerbach, la Ideología Alemana, escritas entre 1845-1846, El Manifiesto Comunista (1848), Contribución a la Crítica de la Economía Política (1859). El Capital y en Crítica del Programa de Gotha), algunos de los elementos que conforman el concepto de plan y su papel en el período de transición en la sociedad comunista.

Este aparece vinculada a los conceptos de revolución anticapitalista y dictadura del proletariado, y la instauración de la dictadura de proletariado y planificación, son conceptos indisolublemente ligados en la teoría marxista. Significa la síntesis de un nuevo modo de hacer la historia.

Con la realización de revolución anticapitalista, instauración de la dictadura del proletariado y la planificación de la producción social, cierra lo que hubo de llamar Marx la prehistoria de la humanidad y se abre una nueva etapa que se caracteriza, como hemos apuntado, porque el hombre se convierte en arquitecto de su propio destino. Es por esto, que a diferencia de otros conceptos aceptados en la teoría y la práctica del período de transición, planificación constituye un concepto clave decisivo y fundamental, que define la esencia de la sociedad que se pretende construir.

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

Con la planificación los hombres pueden someter, dentro del marco probabilístico de su realidad objetiva, por primera vez en la historia a las fuerzas económicas, que hasta la revolución comunista se movían ajenas a la conciencia de los hombres, y, sin que estos, como voluntad consciente organizada, pudiese determinar sobre ellas. En una ocasión el Che escribía que la planificación debe calificarse como la primera posibilidad humana de regir las fuerzas económicas.

El Che por su parte, haciendo un análisis profundo de la planificación en el marco del socialismo, dice: *"...La ley del valor y el plan son dos términos ligados por una contradicción y su solución; podemos pues, decir que la planificación centralizada es el modo de ser de la sociedad socialista, su categoría definitoria y el punto en que la conciencia del hombre alcanza por fin sintetizar y dirigir la economía hacia su meta: la plena liberación del ser humano en el marco de la sociedad comunista"*.

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 puntualizando 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.

La planificación centralizada es el modo de ser de la sociedad socialista, su categoría definitoria del punto en que la conciencia del hombre alcanza, por fin al sintetizar y dirigir la economía a su meta, la plena liberación del ser humano el marco de sociedad comunista.

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.

En los acuerdos del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, se define con precisión el papel y la importancia del sistema de planificación en la dirección de nuestra economía.

En la resolución sobre el sistema de dirección y planificación en la economía se señala: “el sistema de dirección económica requiere de un adecuado sistema de planificación que constituya la vía para el desarrollo de las relaciones socialistas de producción”.

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

La aplicación de los acuerdos del Primer Congreso exige el perfeccionamiento de la planificación con el objetivo de lograr la elaboración, científicamente fundamentada, de planes acorto, 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.

En el V Congreso del Partido Comunista de Cuba se enfatiza en la necesidad de que las relaciones de planificación constituyan el rasgo esencial de la economía y que el conjunto de otras relaciones y procesos económicos se encuentren supeditados a esta relación principal.

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

El proceso de perfeccionamiento de la Planificación tendrá como eje central el logro de eficiencia de las nuevas condiciones de la economía y deberá buscar la

integridad del plan entre los aspectos del corto, mediano y largo plazos; en su expresión financiera, apoyará el avance hacia relaciones monetarias estables entre las empresas a partir de la moneda nacional; y en la territorial, buscará la armonización de los objetivos más generales del país con las necesidades de desarrollo económico y social.

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

En el proyecto de los lineamientos de la política económica y social 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 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.

La provincia de Sancti- Spiritus forma parte del sistema al cual se hace referencia y no está exento de la planificación nacional y provincial, por tanto, de igual forma sucede en el municipio de Jatibonico, donde está ubicada la entidad UEB Néstor Rodríguez Pérez, subordinada a la Empresa Tabaco Torcido de Cabaigúan, en la cual existen una serie de factores que influyen en el cumplimiento de los planes en el primer trimestre del año 2012 (período escogido para la investigación). En la mencionada entidad en ocasiones existe una desagregación de los planes de producción por las distintas unidades de la entidad, pero los directivos y trabajadores no le dan la debida atención y seguimiento al tema, por lo que poseen carencias en cuanto a la sistematicidad en el cumplimiento del análisis de la información económica y contable, además la entidad presenta dificultades en el suministro de las materias primas para la estabilidad de la producción en las distintas producciones que se realizan, por lo que se define la siguiente **situación problemática**:

- los directivos y trabajadores no analizan con sistematicidad el cumplimiento de los planes por lo que poseen carencias en cuanto al seguimiento periódico de la valoración, de la información económica y contable,
- existen dificultades con el suministro y calidad de la materia prima que se requiere para el cumplimiento del plan de producción mercantil.

De lo cual se deriva el **problema** de la investigación: ¿cómo contribuye el análisis económico en la evaluación de los factores que afectan el cumplimiento de los

planes de producción y venta en la UEB Néstor Rodríguez Pérez para elevar el nivel de eficiencia económica de la entidad?

Por lo que el **objetivo general** consiste en:

Analizar las causas y efectos de las variaciones en los planes de producción y ventas en la UEB Néstor Rodríguez Pérez.

**Objetivos Específicos:**

1. Desarrollar el marco conceptual del tema objeto de estudio,
2. realizar el diagnóstico y análisis crítico de la situación actual del objeto de estudio,
3. analizar el cumplimiento de los planes en el primer trimestre del año 2012,
4. elaborar propuestas de medidas para elevar el nivel de eficiencia económica de la entidad.

Siendo el objeto de estudio teórico los planes de producción y ventas y como el campo de acción los informes económicos y estadísticos de la UEB Néstor Rodríguez Pérez.

**Tareas de Investigación:**

5. Revisión de la bibliografía actualizada sobre la planificación de la economía,
6. Caracterización de la UEB Néstor Rodríguez Pérez,
7. Análisis crítico de los planes de la entidad,
8. Propuesta de medidas que contribuyan a elevar la eficiencia económica en la producción y las ventas.

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

**El valor metodológico** de la investigación, se refleja en el hecho de dejar establecido un análisis de los planes en la UEB Néstor Rodríguez Pérez, para contribuir a mejorar la valoración de los planes técnicos económicos y a la toma de decisiones de la entidad.

En la presente investigación se involucraron un conjunto de **métodos** como:

**Del nivel teórico:** análisis y síntesis, observación directa y el histórico lógico.

**Del nivel empírico:** revisión de documentos, encuesta y entrevista a expertos.

**Del nivel matemático y estadístico:** análisis estadístico, cálculo porcentual.

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

**El valor económico** se expresa en el hecho que el análisis objetivo del plan de la entidad permite 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 UEB Néstor Rodríguez Pérez de Jatibonico, para tomar las medidas pertinentes que contribuyan a un mejoramiento de la satisfacción de las necesidades en la comunidad y en última instancia en la sociedad.

El presente **informe está estructurado** de la siguiente forma: **Introducción**, donde se hace una valoración de los aspectos fundamentales de la investigación, **dos capítulos: capítulo 1.** Bases Generales de la Planificación, que aborda los fundamentos básicos del tema investigado, **capítulo 2**, comprende el diagnóstico, la caracterización general e instrumentos básicos en la planificación, el análisis de los planes de producción y ventas en la UEB Néstor Rodríguez Pérez de Jatibonico y la propuesta de medidas. Al final se relacionan las **conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y anexos.**

## **CAPÍTULO 1: BASES GENERALES DE LA PLANIFICACIÓN**

### **1.1 Principales Conceptos.**

La planificación puede definirse como una fase necesaria en la dirección de cualquier actividad, la cual tiene como principal misión anticiparse al futuro o diseñarlo, facilitando la toma de decisiones previas. Por lo tanto, en términos generales, su ámbito de acción es universal y aplicable en cualquier régimen social y sistema de propiedad sobre los bienes de producción " (Vigoa Llanes, C. 2010:12). Varios autores señalan que " Comprende la definición de objetivos o metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades. Así esta se ocupa de los fines (lo que se tiene que hacer) al igual que los medios (como se va a hacer) " Robbins, y de Cenzo,1995: 58-59),

determinados autores cubanos la conciben “Como una visión de futuro que tiene como componentes una evaluación de la situación actual, su proyección dinámica y el diseño de un imaginado porvenir, así como la incorporación del control sistemático, periódico y permanente ” (Jiménez, Pons, González, 2003: 54).

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

Otra tarea de la planificación es el logro de correctas proporciones territoriales del plan de la economía nacional. En la plataforma programática aprobada por el primer congreso se señala: la planificación es un sistema único que debe integrar de la forma más racional los planes de las empresas y ramas con el plan de la economía nacional, así como garantizar las correctas proporciones y distribución de las fuerzas productivas en el aspecto territorial, como importante factor en la aplicación de la política económico-social como vía para el cumplimiento de esta sección, planificación territorial que contempla la planificación tanto de las actividades subordinadas a las instancias locales del Poder Popular como las subordinadas nacional, que permita el análisis integral del plan territorial teniendo en cuenta los aspectos económicos, político y social.

La planificación es necesaria tanto a los Estados y Gobiernos como a los grandes corporaciones transnacionales, empresas y territorios, incluso a los individuos, cada cual con instrumentos diferentes, pero con objetivos y propósitos similares. En general, se ha ampliado y profundizado en la fundamentación del Plan sobre la base de los balances, principios y normas. Es tarea permanente de la planificación el constante perfeccionamiento de la fundamentación científica del plan sobre la base del conocimiento de las leyes económicas objetivas y de la utilización consciente de su mecanismo.

### **1.1.2. La planificación en Cuba.**

Los primeros intentos reales de tener una visión perspectiva del desarrollo económico y social de una Cuba independiente, no fueron hasta finales de los años 50, los cuales se encuentran en documentos como “ algunos aspectos del desarrollo económico de Cuba, elaborado en 1957 por los economistas Cubanos Regino Boti y Felipe Pazos, a instancias de la dirección del movimiento 26 de julio o como el Programa del Partido Socialista Popular (Rodríguez, J .L 2000:23).

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

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

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

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

En el período 1967-1970 los planes tenían un alto componente de cálculos e indicadores materiales. Se revisó la metodología de planificación para adaptarla a las nuevas ideas que se desarrollaban en el campo de la economía.

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

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

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

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

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

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

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

El Ministerio de Economía y Planificación (MEP), como organismo rector de la economía y la planificación, asiste al Gobierno en el diseño de la política económica nacional y la elaboración de los planes. En particular, dirige y coordina todo lo relativo al proceso de elaboración del plan, a su vez, una vez aprobado los planes, el MEP dirige su instrumentación y control, coordina las decisiones económicas.

## **1.2. Decisiones cruciales para el desarrollo.**

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

- El rápido desarrollo de una agricultura diversificada.

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

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

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

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

Aunque se siguieron elaborando Planes anuales, en la práctica, el horizonte de las decisiones se redujo a semanas y en ocasiones, hasta unos pocos días.

Frecuentemente había que decidir operativamente, entre el pago de un lote de cereales o leche en polvo o de un buque de combustible.

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

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

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

Una de las tareas más importante 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.

En el capítulo I Modelo de Gestión Económica, del Proyecto de los lineamientos de la política económica y social del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) (lineamientos generales), se plantea con énfasis que la planificación es la vía principal de la dirección de la economía socialista, que es preciso su transformación en los aspectos metodológicos y organizativos que tribute hacia las nuevas formas de gestión y dirección de nuestra economía.

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

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

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

#### **1.3. Estructura y relaciones específicas de los planes.**

Los planes poseen la siguiente estructura:

- elaboración previa,
- aprobación,
- discusión,
- análisis del cumplimiento,
- causas.

Las relaciones específicas por cada una de las secciones son las siguientes:

- ❖ el plan de producción se vincula fundamentalmente a través de las tareas de introducción de los logros de la ciencias y la técnica las cuales se reflejan en la eliminación de cuellos de botellas y el mejor aprovechamiento de la capacidad de producción, el aumento del nivel de calidad de los productos, así como en el incremento del grado de perfeccionamiento y control del proceso productivo a través del plan de producción se garantiza la capacidad de

producción para las pruebas de uso de nuevos productos, así como las pruebas de planta cuando las mismas no se efectúan en instalaciones pilotos o especiales,

- ❖ con el plan de abastecimiento técnico- material se relaciona estrechamente a través de tareas para el incremento del rendimiento y ahorro de materias y su sustitución por nuevas materias primas y materiales de menor costo, mayor rendimiento y mejores propiedades, así como para el mejoramiento de los desperdicios reutilizables,
- ❖ el plan de abastecimiento técnico-material garantiza, por otra parte, los recursos materiales que se requieren para las pruebas e investigaciones así como para otras tareas del progreso científico- técnico,
- ❖ con el plan de trabajo, salarios y cuadros se vincula a través del ahorro de la fuerza de trabajo implícito en las tareas de introducción de los logros de la ciencia y de la técnica, lo cual se refleja en el incremento de la productividad y el ahorro de salarios.

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

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

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

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

### **1.3.1. Objetivos de la planificación del abastecimiento técnico material.**

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

De ahí que la tarea fundamental y el plan de abastecimiento técnico material consista en garantizar, a todas las ramas y empresa de la economía nacional las materias primas, materiales, combustibles, piezas de repuestos y equipos a partir del análisis del cálculo total de las necesidades a los efectos de lograr el cumplimiento de los planes de la economía nacional con el mínimo de gastos.

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

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

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

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

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

El equilibrio en la continua rotación de los medios de producción, exige a su vez la previsión, de la formación de diferentes tipos de reservas que permitan el aseguramiento ininterrumpido a la economía nacional y se definan lógicamente las instancias en que tales reservas son creadas. En este sentido debe observarse el principio de prever al máximo la concentración de los recursos materiales en la esfera de la circulación, minimizando con ellos el nivel de los inventarios y coadyuvando rápida rotación. Tal principio debe aumentar las posibilidades de maniobras con los recursos materiales por parte de la sociedad,

orientándolo hacia la solución de los principales problemas previsto en el período planificado, al mismo tiempo que mejore la eficiencia de manipulación, conservación y transportación de los recursos materiales.

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

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

#### **1.4. Organización del abastecimiento técnico material.**

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

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

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

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

Adicionalmente en el orden del abastecimiento técnico material le es conferida la misión de elaborar un conjunto de balance material y planes de distribución de fondo, en los que de manera agregada o no, se recojan las relaciones

fundamentales de la economía nacional, es decir que expresen de manera más general las producciones principales, con arreglo a las cuales han de alinearse el resto de los indicadores del abastecimiento técnico material, para ello se sirve de la información estadística y la prevención que son elaboradas para períodos más largos, buscando la debida correlación entre todas las ramas de la economía nacional y el cumplimiento de las tasas de crecimiento proyectadas.

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

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

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

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

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

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

Al mismo tiempo juega un papel activo en la proyección de la demanda de importación y posibilidades de exportación de los medios de destino técnico-productivo, respecto a las condiciones de suministro, embalajes, tamaño de lotes,

priorizar las cargas y normalización de fuentes de destinos buscando racionalizar al máximo el esquema de transporte de medios de producción. Se destaca en este frente el análisis de la demanda y su estandarización proponiendo el máximo ahorro en las importaciones y la simplificación de su estructura.

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

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

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

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

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

La responsabilidad de satisfacer la demanda de la economía nacional con las producciones que tienen encomendadas lleva implícito el control para la realización de los fondos asignados, la oportuna concertación de los contratos y el cumplimiento de los compromisos contraídos por su empresa y unidades presupuestadas.

A las empresas y unidades presupuestadas, como eslabón primario de la planificación de las funciones propias de la elaboración del plan de abastecimiento técnico material, su fundamentación y las correspondientes a la

gestión, es decir el establecimiento de relaciones para la realización de su producción y aseguramiento de su demanda .Tales funciones pueden sintetizarse en la siguiente:

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

#### **1.4.1. El Balance de los recursos financieros.**

El balance de recurso financieros, (balance de ingreso y egreso del estado), aunque coincide en una parte considerable con los indicadores del balance de la renta nacional, tiene importancia propia al reflejar en un sistema de indicadores

todos los recursos financieros previstos en el plan de la economía nacional. Este balance muestra la estructura de los recursos financieros por sectores sociales, las fuentes y formas de los medios monetarios disponibles y las principales direcciones en la utilización de los recursos financieros del Estado.

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

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

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

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

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

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

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

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

Durante la elaboración de los planes anuales el costo de la producción se determina por regla general mediante el cálculo de la variación de los gastos en función de los principales factores técnico-económicos anuales, conjuntamente con el cálculo ya precisado de la variación de los gastos en función de los principales factores técnico-económicos, se confecciona el presupuesto de gasto

de producción y las hojas de costo planificado de todos los tipos de productos, trabajos y servicios producidos por la empresa. Los resultados de estos cálculos deben ser coincidentes y deben corresponderse (teniendo en cuenta la variación del volumen y el costo de los inventarios de la producción no realizada) con el costo de la producción mercantil realizada.

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

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

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

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

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

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

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

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

En dependencia de la forma de inclusión en los costos de diferentes tipos de producción, los gastos se subdividen en directos e indirectos. Por directos se

entienden los gastos relacionados con la fabricación de los diferentes tipos de producción (materias primas, materiales básicos, salario básico de los obreros de la producción, etc.), que pueden ser incluidos directamente en los costos de la misma. Por indirectos se entienden los gastos relacionados con la fabricación de varios tipos de producción (gasto de mantenimiento de equipos, de exportación de los mismos generales, etc.), incluidos en el costo de uno de ellos por métodos especiales de aplicación o cargo al producto.

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

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

#### **1.5.1. Indicadores básicos del plan.**

Los indicadores básicos contenidos en el plan son los siguientes:

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

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

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

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

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

### **1.6. Ganancia en producción mercantil.**

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

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

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

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

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

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

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

#### Ganancia de cálculo.

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

#### Rentabilidad.

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

$$Kr = \frac{G}{a+b}; R = Kr \cdot (100)$$

Donde:

G = ganancia de la producción mercantil

a = valor medio anual de los medios básico productivos

b = valor medio anual de los medios de rotación normados

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

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

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

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

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

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

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

El objetivo fundamental de la normas y de los medios de rotación, es la elaboración de normas tales que garanticen el desarrollo ininterrumpido del proceso productivo de la empresa, de la forma más racional y económica posible.

Por lo anterior se requiere que la normación de los medios de rotación abarquen los tipos principales de materias primas y materiales básicos y al mismo tiempo, una parte sustancial del total de los medios de rotación, incluido en la categoría de normados.

#### **1.6.1. Clasificación de los gastos.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En otros gastos de producción se planifican:

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

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

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

## **1.7. Conclusiones del capítulo I.**

En este capítulo se realizan consideraciones generales de la planificación basado en sus principales conceptos, las relaciones entre objetivos y estrategias, la estructura y relaciones, los objetivos y organización del abastecimiento técnico material, el balance de los recursos financieros, la planificación del costo, la ganancia y la rentabilidad, los indicadores básicos del plan, la ganancia en producción mercantil, la clasificación de los gastos, así como el plan de negocios, realizando una amplia consulta bibliográfica que facilita la profundización del tema objeto de estudio.

## **CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA PLANIFICACIÓN EN LA UEB NÉSTOR RODRÍGUEZ PÉREZ DE JATIBONICO.**

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

La Empresa Tabaco Torcido Sancti Spiritus fue creada el 29 de diciembre de 1998 por La Resolución 156 del Ministerio de Economía y Planificación y ratificada mediante la Resolución 277 de 31 de julio del 2000 del Ministro de la Agricultura y su objeto empresarial por Resolución 206/03 del 1 de abril de 2003 del Ministerio de Economía y Planificación. La Empresa Tabaco Torcido de Sancti Spiritus queda en el 2000 como entidad independiente constituida por 11 UEB, 8 se dedican a la producción de tabaco a mano para la exportación, dos al consumo nacional y una de aseguramiento y servicio.

La UEB "Néstor Rodríguez Pérez" del municipio de Jatibonico, provincia Sancti-Spiritus ubicada en Hermanos Agüeros sin número, comenzó sus actividades

laborales el 4 de Enero de 1999 con un curso de aprendizaje de 90 compañeros en las especialidades de tabaqueros de exportación, clasificadores de hojas de tabaco, mojador de materia prima, zafado, sacudidor y acondicionador de materia prima, clasificador envasador marcador de cajas de tabaco, anillado y adorno de cajas; de los cuales se graduaron 59 trabajadores, 36 tabaqueros, 17 en preparación de materia prima y 6 en el terminado.

La UEB cuenta en estos momentos con una plantilla de 96 trabajadores.

Desde su fundación se ha venido cumpliendo los planes de producción anualmente con la calidad requerida tanto en físico como en valores.

Dentro de las principales tradiciones está la presencia del lector, chavetear para demostrar aceptación, o aprobación frente a determinada situación, existe una cultura de producción que ha permitido estar a la vanguardia de la calidad a nivel de empresa.

En la UEB se aplica el reglamento del sistema de pago por resultados del trabajo para la actividad de tabaco torcido para la exportación, el cual tiene como objetivo contribuir a la disminución del consumo material, disminuir los índices de ausentismo y los rechazos a partir de la estructura del plan de producción, así como incrementar la distribución salarial de los trabajadores lo cual se traduce en la satisfacción de las expectativas de estos.

Por sus características y principios de funcionamiento, la economía juega un papel fundamental por ser la base de todas las decisiones que se toman y su incidencia en la medición de los resultados finales.

La entidad para poder dar cumplimiento a los planes cuenta con 8 Centros de Costo.

**Para la visión del futuro:** deben tenerse en cuenta los siguientes elementos:

- ❖ Gran espíritu de trabajo,
- ❖ crear nuevas líneas de producción,
- ❖ lograr una calidad en las producciones que nos ubique en un alto nivel competitivo comparado con otros de nuestra empresa y el país.

**Visión:**

Con la visión y la estructura, lograr que el centro posibilite la más racional y productiva explotación de los recursos humanos, Materiales y Financieros, así como elevar la calidad en las producciones que los situé en un alto nivel competitivo comparado con otras fábricas de igual similitud que ellos, desarrollar el avance científico técnico y profesional de los cuadros y trabajadores y mejorar las condiciones laborales de la UEB Néstor Rodríguez Pérez en general para garantizar el bienestar y la permanencia de la Fuerza de trabajo.

**Misión:**

Promover el desarrollo económico social, coordinando y controlando los planes aprobados, priorizando el uso eficiente y eficaz de los recursos materiales, financiero y humanos, haciendo énfasis en el ahorro de portadores energéticos, en mejorar la calidad de los productos, la disciplina laboral, desarrollando una lucha abierta contra la corrupción y las ilegalidades, incorporando la preparación para la defensa que libra todo nuestro pueblo para preservar las conquistas de la Revolución, lo que se revertirá en un colectivo unido dedicado a producir tabaco torcido a mano con destino a la exportación según la demanda del grupo empresarial de Tabacos de Cuba. .

**Su objeto social:**

- Producir y comercializar de forma mayorista tabaco torcido a mano, con destino al Grupo Empresarial TABACUBA y a la Empresa de Abastecimiento Técnico Material a la Industria del Tabaco, en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista con otras empresas industriales del Grupo TABACUBA, tabaco torcido en proceso y los excedentes de habilitaciones, cajonería, materias primas, materiales y otros renglones utilizados para la producción de tabaco torcido y sus subproductos, en moneda nacional. Ver anexo I Glosario de términos
- Comercializar de forma mayorista, desechos de tabaco para la producción, a entidades del sistema, en moneda nacional.

**Objetivos de la UEB “Néstor Rodríguez Pérez”**

- 1.- El objetivo fundamental es producir tabaco torcido con destino a la exportación y los subproductos para el consumo nacional con máxima calidad.
- 2.- Cumplir los Planes de Producción diario, mensual y anualmente.
- 3.- Elevar la atención al hombre a niveles superiores, tanto cuantitativo como cualitativo, mejorando las condiciones de trabajo de los trabajadores.
- 4.- Mantener la comunicación ascendente, descendente, vertical, horizontal, con el público interno, externo y el mixto.
- 5.- Elevar los conocimientos económicos de los jefes, técnicos y trabajadores mediante las actividades planificadas en el plan de capacitación del centro.
- 6.- Reducir el consumo eléctrico y consumo de agua.
- 7.- Aplicar un plan de prevención que eliminen la ocurrencia de robos y otros delitos.
- 8.- Mantener la certificación de la contabilidad en la Fábrica de Tabaco.
- 9.- Continuar trabajando en el proceso de perfeccionamiento empresarial.
- 10.- Mejoramiento de la Imagen de la Fábrica que incluya: pisos, techos, fachadas y pintura.

Los recursos humanos empleados se caracterizan por su alta especialización y calificación. La actividad que se realiza con el tabaco es totalmente a mano siguiendo una tradición de siglos.

En cuanto a los recursos productivos, la entidad cuenta con el equipamiento e infraestructura necesaria para garantizar un producto de alta calidad. El principal recurso material para elaborar el tabaco lo constituye el propio tabaco en rama que se cosecha y procesa en Pinar del Río, "tierra del mejor tabaco del mundo", el resto de los recursos que se emplean para la terminación y presentación del tabaco se adquieren una parte en empresas especializadas pertenecientes a otros sectores de la economía.

**Los valores compartidos** que prevalecen en la entidad, están dados por el respecto, la fidelidad, amistad, honestidad, solidaridad, inteligencia y la visión del futuro.

**Fortalezas** con que cuenta la entidad :

- ❖ Idoneidad en el colectivo de trabajadores en las funciones que realiza,
- ❖ contabilidad certificada,
- ❖ buena comunicación dirigente- trabajador,
- ❖ prestigio dentro del centro de trabajo,
- ❖ pleno sentido de pertenencia,
- ❖ positivo estado político ideológico dentro del seno laboral,
- ❖ política de cuadro adecuada,
- ❖ mercado seguro.

**Debilidades** que prevalecen dentro de la empresa:

- ❖ resistencia al cambio lo que en ocasiones la actuación es rutinaria,
- ❖ baja calidad de las Materias Primas que se reciben,
- ❖ déficit de Materias Primas necesarias para producir,
- ❖ necesidad de recursos disímiles para el desarrollo eficiente de todo tipo de labor, ropas, zapatos, medios de protección,
- ❖ salarios muy bajos.

**Áreas de resultados claves:**

- ❖ Contabilidad,
- ❖ producción,

- ❖ recursos humanos.

### **Contabilidad:**

Tiene como objetivo controlar de forma eficiente y eficaz los recursos materiales y financieros de la entidad.

**Los Criterios de Medidas** están dados por los siguientes aspectos:

- ❖ Disminución de los costos.
  - Costo por pesos/ producción mercantil,
  - costo por pesos /Fondo de salario,
  - valor agregado bruto (vab) por Salario,
  - ventas total / gasto total.
- ❖ el departamento de contabilidad está dotado del personal adecuado para enfrentar las tareas de su nivel,
- ❖ la información contable es revisada antes de tramitarse ,
- ❖ los informes contables son oportunos y sencillos,
- ❖ mantener el sistema de costo,
- ❖ mantener la contabilidad certificada.

### **Producción:**

El **objetivo** del departamento de Producción es cumplir los planes en ambas monedas con la calidad que demanda la población y los contratos con los diferentes clientes.

Los **Criterios de Medidas** dados por los siguientes:

- ❖ Garantizar el nivel de materias primas y materiales para las producciones planificadas,
- ❖ garantizar el estricto control y empleo de las normas de consumos en cada una de las producciones que se realizan.

- ❖ garantizar el desarrollo de la exigencia técnico administrativo, normalidad técnico económica.
- ❖ incrementar los niveles de Producción con nuevos surtidos,
- ❖ exigir el control de la calidad dentro del proceso productivo para evitar dificultades en la terminación de dicha producción,

## **Recursos Humanos**

El **Objetivo** del departamento de Recursos Humanos, es exigir, velar por el buen funcionamiento de la disciplina laboral de la entidad, y hacer cumplir todas las leyes establecidas al respecto

Los **Criterios de Medidas** están expuestos por cada una de las actividades de esta área, los que se exponen de la siguiente forma:

### ❖ **Capacitación:**

- Elaboración del plan anual de capacitación del personal de la entidad, su comportamiento y cumplimiento dentro del período establecido,
- incorporación del personal no idóneo en cursos de superación,
- incorporación del personal administrativo al nivel superior.

### ❖ **Cuadro:**

- La entidad cuenta como cuadro el cargo del director, que es nomenclatura de la dirección provincial nuestra, a pesar de tener una lista de reservas para la plaza de director, así como el plan de preparación de esta.

### ❖ **Ubicación y tratamientos de los técnicos graduados:**

- La entidad ha recibido y ubicado los técnicos que han sido asignados para cumplir su período de adiestramiento, así como que los mismos han recibido el tratamiento salarial que requieren, como por ejemplo pagos correspondientes a estimulaciones.

### ❖ **Disciplina Laboral.**

- Discusiones y análisis de las resoluciones 187 y 188, horarios de trabajos y reglamentos disciplinario,

- aprobación del reglamento disciplinario interno de la Entidad,
- cumplimiento de lo establecido en ambas resoluciones antes expuestas.

#### ❖ **Atención al Hombre.**

- Garantizar la protección salarial a los trabajadores,
- prestar una debida atención a los trabajadores directo a la producción con la entrega de Ropas sanitarias y calzados.
- garantizar mensualmente una cuota de aseo personal.

#### **2.1.2 Situación actual y diagnóstico:**

A partir de los resultados obtenidos en la revisión de documentos se decide, para enriquecer el diagnóstico, aplicar una encuesta (Anexo 2) a 46 trabajadores de La UEB Néstor Rodríguez Pérez de Jatibonico, distribuidos entre obreros, técnicos, administrativos, servicio y dirigentes, lo que representa el 48% del total, arrojando resultados que se exponen a continuación.

En la rama económica han recibido capacitación en los últimos tres años solamente cinco trabajadores, en un curso para implementar la resolución 297 y un trabajador que opta por la licenciatura en contabilidad, representando esta cantidad el 13% de la muestra, lo que denota la falta de capacitación en temas económicos de la mayor cantidad de trabajadores.

La forma en que se elabora la propuesta de los planes lo conoce solamente dos trabajadores, lo que representa el 4% de la muestra seleccionada.

Los trabajadores conocen casi en su totalidad que en ese centro se discute la propuesta elaborada de los planes (40), para un 87%.

Las consecuencias económicas que traen consigo el incumplimiento de los planes no son conocidas por 10 trabajadores, 4 dijeron que la conocen a menor escala y 32 dijeron que sí, significando que el mayor por ciento de ellos saben algunas de las siguientes consecuencias: afecta el pago por resultado y el resultado económico del centro.

De los encuestados 12 dijeron que tienen conocimiento de que se analiza la información económica y contable, pero alegan que no saben si es con la sistematicidad referida, para un 26% de la muestra, 16 trabajadores que representa el 35%, no conocen nada sobre esto y 18 para un 39%, ni siquiera saben de lo que se les está hablando.

Los trabajadores consideran que las condiciones de trabajo son regulares, esto lo dicen 32 que representa el 69% de ellos y 14 las consideran malas, para un 31% del total.

Según la encuesta realizada 38 trabajadores consideran que existen dificultades con el abastecimiento de las materias primas para el cumplimiento del plan de producción representando el 83% de la muestra, solo 8 de ellos que representa el 17% dijeron que no, demostrando que si existen problemas en cuanto al abastecimiento de las materias primas para el cumplimiento del plan de producción.

De los encuestados 42 de ellos dijeron que nunca se realizan mantenimientos periódicos a los equipos de producción, representando el 91% de los trabajadores, solo 2 dijeron que a veces para un 4% de ellos, demostrando que la entidad no cuenta con un plan de mantenimiento preventivo.

Para profundizar el diagnóstico se aplica además una entrevista (Anexo 3), a 9 trabajadores distribuidos entre 5 dirigentes y 4 técnicos, arrojando los siguientes resultados.

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

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

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

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

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

Cálculo de por ciento:

46 ----- 100%

5 ----- X

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

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

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

Se informará el Fondo de Salario correspondiente a los trabajadores asociados a los niveles de actividad previstas, sin incluir lo concerniente a los trabajadores declarados disponibles mediante resolución, cuyo pago no constituye salario. Teniendo en cuenta que en la etapa de elaboración del plan, no es posible prever el sobre cumplimiento del plan de producción, ventas e ingresos, así como el ahorro de materiales, energía, etc., no se incluirá en la propuesta de plan el importe del estímulo material en moneda nacional, por concepto de sobre cumplimiento del plan de producción o ahorro, los que solo se consideraba en la ejecución real.

En la fundamentación de la propuesta, se analizarán los indicadores de eficiencia, tales como la Productividad del Trabajo, el Ingreso Monetario por peso de Valor Agregado, Gasto de Salario por peso de Nivel de Actividad, el Salario Medio

Mensual por Trabajador, Ingreso Monetario Medio Mensual por Trabajador, así como la Correlación Salario Medio e Ingreso Medio \ Productividad del Trabajo.

**Producción Bruta:** el valor a precio de venta de los productos terminados en el período (ventas o aún almacenadas) más el costo de la producción en proceso; no incluye en este último, las producciones para insumo y los productos de intermedios, salvo que ambos tengan un peso significativo en la actividad de la empresa, tanto calculados en la etapa del plan como en real.

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

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

**Valor Agregado:** es el resultado de deducir a la producción bruta el Margen Comercial a los ingresos del período que se analice o planifique, según la actividad de que se trate, el Consumo Material y los Servicios Recibidos.

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

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

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

En el caso de aquellas entidades que se desarrollan más de una actividad (producción, ventas y servicios), el Valor Agregado se determina como la suma del valor asociado a cada uno de estas, deduciéndoles el Consumo Material y los servicios recibidos. (Otros gastos).

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

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

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

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

**Gasto de Salario por peso del Nivel de Actividad:** resultado de dividir el Fondo de Salario y el Nivel de Actividad.

**Ingreso Monetario por peso del Valor Agregado:** se calcula dividiendo la magnitud del indicador Ingreso Monetario entre el Valor Agregado.

### **2.3 Consideraciones acerca de la eficiencia económica.**

El incremento de los niveles de eficiencia proyectada (incluyendo los indicadores técnico – económico que se relacionan en cada sección del plan y en los aspectos sectoriales, en dependencia de la actividad o rama), su fundamentación y las medidas para el incremento de la eficiencia, bien sea organizativa tecnológica o de otra índole, incluye el redimensionamiento de las capacidades existentes a su perfeccionamiento, de acuerdo con las condiciones económicas actuales.

Se trata de mantener un reducido número de indicadores que permitan conocer la eficiencia general del funcionamiento de la economía.

Profundizar en el efecto de la dotación en fondos o dotación tecnológicos de los recursos laborales, sobre la elevación de la productividad del trabajo.

Analizar el incremento de la producción a partir de la participación de los componentes intensivos, rendimientos de los fondos, elevación de la productividad del trabajo y extensivos, aumento los fondos y el aumento del trabajadores.

Perfeccionar los indicadores técnico –económico de la eficiencia para los diferentes sectores y ramas de la economía, además de lograr la obtención de la eficiencia económica a partir del uso eficiente de los recursos materiales y financiero.

### **2.4 Fundamentales indicadores de la información de los planes.**

En la información que se brinda en la planificación se tienen en cuenta diferentes indicadores, que resultan de gran utilidad en el análisis de los mismos, dentro de ellos tenemos:

**Presupuesto de gastos:** se refleja por elementos todos los gastos en que incurre la entidad, independientemente de su lugar de aplicación.

**Determinación de los costos:** en esta sección se representan los indicadores que intervienen en la determinación de los costos. Las entidades que efectúan pasos intermedios para el cálculo de los costos que no se consideran en el formato del modelo, deberán adecuarlos, especificando la actividad la actividad.

**Determinación de las utilidades:** en esta sección se reflejan los indicadores que contemplan el cálculo de las utilidades o pérdidas brutas en ventas y operaciones, así como el resto de las partidas de ingresos y gastos que permiten determinar las utilidades o pérdida del resto del período.

**Distribución de las utilidades:** en esta sección se detalla la distribución de utilidades y otro aporte al presupuesto.

**Datos informativos:** en esta sección se relacionan los datos bases e indicadores fundamentales que caracterizan la eficiencia y rentabilidad de la propuesta.

**Activos Corrientes o Circulantes:** lo constituye aquel grupo de cuentas que representan bienes o derechos susceptibles a convertirse en dinero de consumirse en el próximo ciclo normal de operaciones de la entidad (generalmente se toma de base un año). Las principales partidas que lo conforman son:

- ❖ Efectivo,
- ❖ efectos por cobrar,
- ❖ cuentas por cobrar,
- ❖ inversiones a corto plazo o temporales
- ❖ inventarios de mercancía,
- ❖ pagos anticipado,
- ❖ adeudo con el presupuesto del estado,
- ❖ adeudo del órgano u organismo,
- ❖ reparaciones generales del proceso.

**Activo líquido:** está conformado por las partidas del activo corriente de mayor movimiento, es decir más susceptibles de convertirse en dinero. Las principales partidas que lo conforman son:

- ❖ Efectivo,
- ❖ cuentas por cobrar,
- ❖ efectos por cobrar,
- ❖ inversiones a largo plazo o temporales.

**Pasivo corriente o circulante:** este grupo incluye todas aquellas cuentas que reflejan deudas u obligaciones que las entidades deben cancelar en el próximo ciclo normal de operaciones (generalmente se toma de base un año). Está conformado fundamentalmente por las siguientes partidas:

- ❖ Efectos por pagar,
- ❖ Cuentas por pagar,

- ❖ Sueldo y salario por pagar,
- ❖ Intereses por pagar,
- ❖ Impuesto por pagar,
- ❖ Obligaciones con el presupuesto,
- ❖ Retenciones por pagar,
- ❖ Obligaciones con el órgano u organismo,
- ❖ Cuentas acumulada por pagar,
- ❖ Préstamo recibidos,
- ❖ Privaciones para reparaciones generales,

**El índice de solvencia:** expresa la relación entre el total de activo corriente y de pasivo corriente, cuando el resultado obtenido sea:

- ❖ Mayor o igual a la unidad, indica que existe activo para pagar a los pasivo es decir muestra una situación razonable para la entidad,
- ❖ mayor o igual a dos, se considera favorable.

**El índice de liquidez:** Reconoce también como la prueba del ácido ya que considera solamente los activos más líquidos, este indicador debe ser superior a la unidad para expresar que las unidades se encuentran en condiciones de cumplimentar sus obligaciones corrientes.

- ❖  $\text{ventas neta} = \text{servicios} + \text{venta de mercancía} + \text{otros ingresos},$
- ❖  $\text{ingreso monetario del trabajador} = \text{fondo de salario},$
- ❖  $\text{salario medio} = \text{salario} / \text{promedio de los trabajadores},$
- ❖  $\text{gasto por peso de actividad} = \text{ingreso monetario del trabajo} / \text{total de ventas e ingresos},$
- ❖  $\text{ingreso monetario por peso de valor agregado} = \text{ingreso monetario de trabajo},$
- ❖  $\text{costo por peso de venta} = \text{costo de venta} / \text{ventas neta}.$

### **Utilidad o pérdida.**

=  $\text{ventas de producciones} \text{ O } \text{ventas de mercancías}$

- ❖ ventas en moneda nacional
- ❖ ventas en divisas

(-) menos:

- devoluciones y rebajas en la producción,
- devoluciones y rebajas de mercancías,
- impuestos sobre la venta de la producción,
- impuestos sobre la venta de mercancías.

**=ventas netas**

(-) menos:

- costo de ventas en producción,
- costo de ventas en mercancías.

**= utilidad o pérdida bruta en ventas**

(-) menos:

- gasto de distribución y ventas,
- gastos de operaciones.

**= utilidad o pérdidas neta en ventas**

(-) menos:

- ❖ gastos generales y de admón.

**= utilidad o pérdidas en operaciones**

(-) menos:

- ❖ gastos financieros,
- ❖ gastos por faltantes y pérdidas,
- ❖ gasto de años anteriores,
- ❖ otros gastos.

(+) más:

- ❖ ingresos financieros,
- ❖ ingresos por sobrantes de bienes,
- ❖ ingresos de años anteriores,
- ❖ ingresos por servicios,

❖ ingresos por la fuerzas de trabajo,

		I Trimestre/2011
--	--	------------------

❖ otros ingresos.

**= utilidad o pérdidas antes del impuesto**

(-) menos:

❖ Impuesto sobre las utilidades.

**= utilidad del periodo después del impuesto.**

## **2.5. Valoración del comportamiento de los indicadores del plan.**

En el presente epígrafe se realiza un análisis profundo de los planes, demostrando por indicadores, los principales logros y dificultades presentados en el primer trimestre del año 2012, (Anexos 6 y 7) y haciendo una comparación con respecto al primer trimestre del 2011 (Anexo 8), en La UEB Néstor Rodríguez Pérez de Jatibonico.

Tomando como base los planes de dichos periodos en el se incluyen de forma general todos los indicadores como la Producción Mercantil, Ventas Netas, Valor Agregado, Total de trabajadores, Productividad del trabajo, Salario medio, Fondo de Salario, Gasto material, entre otros.

No.			Plan		Real		Relaciones %	
			2011		2011			
			II Trimestre/2011		II Trimestre/2011		(2/1)	
			Plan (1)	Real (2)		Relaciones %		
	<b>1</b>	<b>Producción Mercantil</b>		<b>689.2</b>	<b>824.1</b>		<b>120</b>	
	<b>2</b>	<b>Ventas Netas</b>	<b>2011</b>	<b>689.2</b>	<b>2011</b>	<b>824.8</b>	<b>(2/1) 120</b>	
	3	Valor Agregado	(1)	288.9	(2)	389.0	135	
<b>1</b>		<b>Producción Mercantil</b>		<b>799.9</b>	<b>814.4</b>		<b>102</b>	
<b>2</b>		<b>Ventas Netas</b>		<b>799.9</b>	<b>864.2</b>		<b>108</b>	
3	6	Valor Agregado Medio	273.3	1.255	389.0	1.579	142	126
4	7	Promedio Trabajadores Mercantil	100	0.17	94	0.175	94	103
5	8	Productividad sobre el Valor Agregado	2.569	<b>400.3</b>	4.025	<b>486.6</b>	157	<b>122</b>
6	9	Salario Medio Mercantil	1.475	0.58	1.838	0.59	125	102
7	10	Gasto Mercantil	0.18		0.20		111	
		<b>Costo de la Producción Mercantil</b>		<b>495.3</b>	<b>666.4</b>		<b>135</b>	
	11	Costo de Venta		495.3		631.4		127
	12	Costo por peso Producción Mercantil		0.72		0.81		113
	13	Costo por peso de Venta		0.72		0.77		107
	14	Utilidad o Pérdida		112.7		162.5		144

### 1.1 Variación de los indicadores en el primer trimestre del 2011.

Fuente: elaboración propia. Modelo 5903. Estadística.

### 1.2 Variación de los indicadores en el segundo trimestre del 2011.

<b>8</b>	<b>Gasto Material</b>	<b>501.2</b>	<b>514.7</b>	<b>103</b>
9	Gasto Material por peso de Producción Mercantil	<b>0.61</b>	<b>0.615</b>	<b>101</b>
			<b>III Trimestre/2011</b>	
<b>10</b>	<b>Costo de la Producción Mercantil</b>	<b>707.6</b>	<b>792.3</b>	<b>112</b>
		<b>Plan</b>	<b>Año</b>	<b>Relaciones %</b>
11	Costo de Venta	707.6	804.6	114
<b>No</b>	<b>Indicadores</b>	<b>2011</b>	<b>2011</b>	
12	Costo por peso Producción Mercantil	0.81	0.88	(209)
13	Costo por peso de Venta	(18)	(25)	105
<b>1</b>	<b>Producción Mercantil</b>	<b>688.9</b>	<b>791.1</b>	<b>115</b>
<b>2</b>	<b>Ventas Netas</b>	<b>688.9</b>	<b>750.0</b>	<b>109</b>
3	Valor Agregado	296.9	291.8	98
4	Promedio Trabajadores	101	95	94

**Fuente:** elaboración propia. Modelo 5903. Estadística.

### 1.3 Variación de los indicadores en el tercer trimestre del 2011

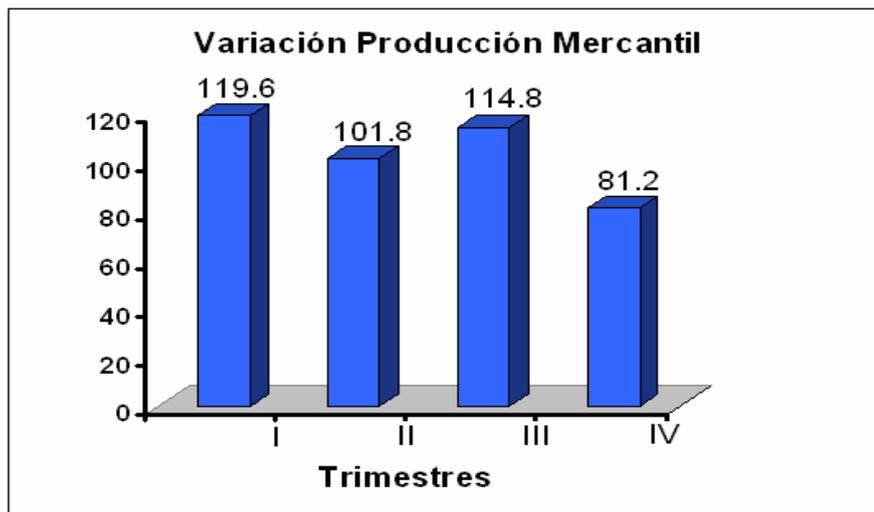
5	Productividad sobre el Valor Agregado	2.854	3.016	106
6	Salario Medio	1.223	1.524	125
7	Gasto Salario por peso de Producción Mercantil	0.18	0.19	105
		<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>Relaciones %</b>
<b>8</b>	<b>Gasto Material</b>	<b>373.5</b>	<b>478.7</b>	<b>128</b>
		<b>2011</b>	<b>2011</b>	
No.	Indicadores			
	Gasto Material por peso de Producción Mercantil	0.59	0.61	(204)
		(1)	(2)	
<b>1</b>	<b>Producción Mercantil</b>	<b>899.4</b>	<b>730.6</b>	<b>81</b>
<b>2</b>	<b>Ventas Netas</b>	<b>899.4</b>	<b>765.5</b>	<b>85</b>
3	Valor Agregado	406.3	330.5	81
12	Costo por peso Producción Mercantil	0.83	0.88	106
4	Promedio Trabajadores	102	94	92
53	Producción sobre Valor Agregado	3.937	3.497	89
64	Salario Medio	1.298	1.639	126
7	Utilidad o Pérdida	82.3	63	63
	Gasto Salario por peso de Producción Mercantil	0.17	0.20	118
<b>8</b>	<b>Gasto Material</b>	<b>499</b>	<b>534.2</b>	<b>107</b>
9	Gasto Material por peso de Producción Mercantil	0.58	0.64	110
<b>10</b>	<b>Costo de la Producción Mercantil</b>	<b>767.8</b>	<b>670.2</b>	<b>87</b>

**Fuente:** elaboración propia. Modelo 5903. Estadística.

#### 1.4 Variación de los indicadores en el cuarto trimestre del 2011

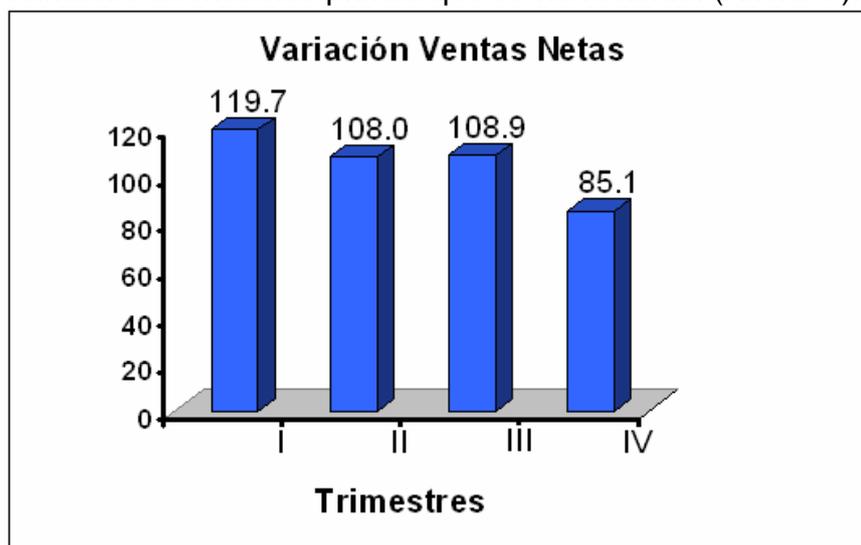
11	Costo de Venta	767.8	599.6	78
12	Costo por peso Producción Mercantil	0.84	0.89	106
13	Costo por peso de Venta	0.84	0.85	102
14	Utilidad o Pérdida	124.7	161.2	129

**Fuente:** elaboración propia. Modelo 5903. Estadística.



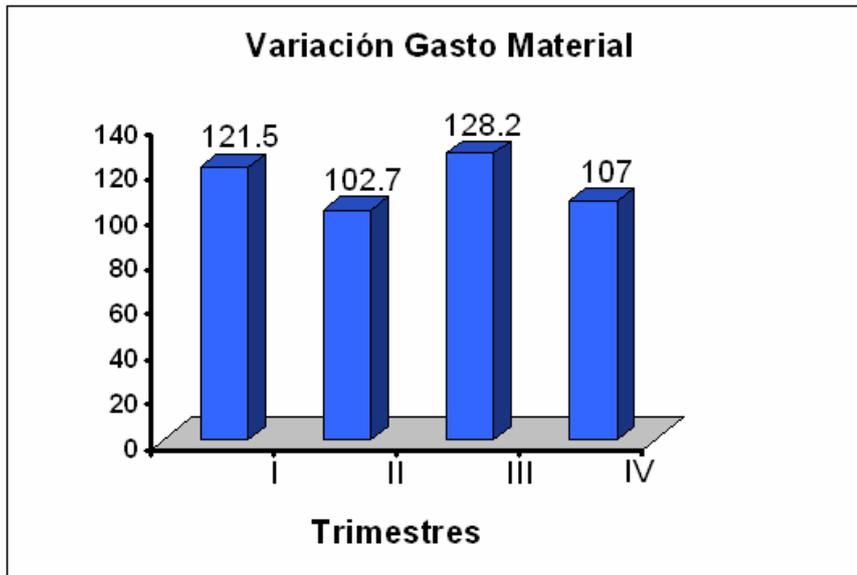
### 2.1.1 Comportamiento de la variación de la Producción Mercantil.

La Producción Mercantil crece paulatinamente cada trimestre acorde al abastecimiento de materias primas que se ha recibido. (Anexo 9).



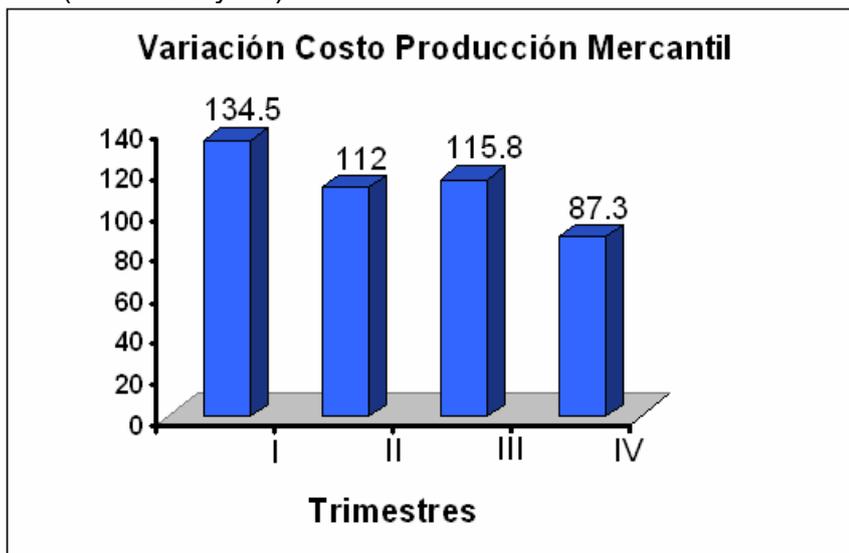
### 2.1.2 Comportamiento de la variación de las Ventas Netas.

Las Ventas Netas guardan una estrecha relación con la Producción Mercantil, pues crecen directamente proporcionales y acorde a las nuevas estrategias de las producciones antes mencionadas (Anexo 9).



**2.1.3 Comportamiento de la variación del Gasto Material.**

El Gasto Material crece unido a la Producción Mercantil, aunque se encuentra por encima de lo planificado, debido en primer lugar, al incremento en el consumo de materias primas por encima de lo planificado para poder sobre cumplir la producción y en segundo lugar por la variación de los precios desfavorables para el mismo (Anexos 9 y 10).



**2.1.4 Comportamiento de la variación del Costo de Producción Mercantil.**

El Costo de Producción Mercantil a pesar de haber iniciado con algunas dificultades, ya en el segundo trimestre se logra más eficiencia con la introducción de las nuevas estrategias de producción y además por el ahorro del Gasto de Salario por concepto de estímulo (Anexo 9).

**2.6.1. Variación de los indicadores fundamentales.**

## 1.6 Tabla de variación de indicadores económicos

**Fuente:** Elaboración propia. Estado de Resultado, Modelo 5903. (Ver anexo 6-7)  
Departamento de Economía y Estadística.

No.	Indicadores	Acumulado				
		Plan	Real	Año	Relaciones	
		2012	2012	2011	%	
			(3)	(2/1)	(2/3)	
		(1)	(2)			
1	Producción Mercantil	871.2	716.6	824.1	82.2	86.9
2	Ventas Netas	871.2	720.7	824.8	82.7	87.4
3	Valor Agregado	378.0	247.9	389	65.6	63.7
4	Promedio Trabajadores	101	92	91	91.1	101
5	Productividad sobre el valor agregado	3.743	2.695	4.275	72	63
6	Salario Medio	1.571	1.361	1.579	86.6	86.2
7	Gasto Salario por peso de la Producción Mercantil	0.18	0.17	0.175	94.4	97.1
8	Gasto Material	551.6	462.1	486.6	83.8	95
9	Gasto Material por peso de Producción Mercantil	0.63	0.64	0.59	101.6	108.5
10	Costo de la Producción Mercantil	708.6	677.8	666.4	95.6	101.7
11	Costo de Venta	708.6	631.4	631.4	89.1	100
12	Costo por peso Producción Mercantil	0.81	0.95	0.81	117.3	117.3
13	Costo por peso de Venta	0.81	0.88	0.77	108.6	114.3
14	Utilidad o Pérdida	142.7	82.6	162.5	57.9	50.8

Se procede a realizar un análisis de los indicadores fundamentales.

### Producción Mercantil:

Se cumple el plan al 103.6% y se crece con relación al año anterior en un 15.6%, representando 29.1 MP y 111.1 MP respectivamente; esto está dado primeramente por el respaldo de materias primas que ha tenido el plan 2011 hasta la fecha, lo que ha posibilitado su complemento y por tanto se logra el crecimiento, ya que en el primer trimestre del año 2010 la Producción Mercantil estuvo muy por debajo motivado a dificultades con las materias primas (Harina).

### Ventas Netas:

Esto se cumple según lo planificado en el período que se analiza, y crece con relación al año anterior en un 22.3%, representando 162.3 MP por encima; este crecimiento desmedido está dado por el incremento en la producción de pan, al igual que en la repostería.

#### Valor Agregado:

Este se sobre cumple en un 7.7% y crece con relación al año anterior en un 47.3%, esto está relacionado con el sobre cumplimiento de la producción mercantil y a su vez de las ventas, también existe un elemento que favorece el mismo y es el sobre cumplimiento del Subsidio a productos y el incumplimiento del Impuesto por las Ventas, dado por el incremento en la producción de pan y la disminución en la repostería, debiendo destacar que existen elementos desfavorables que atentan contra el resultado mas positivo aún del Valor Agregado que es la no planificación de la reparación de pesas siendo esto necesario en el financiamiento de la empresa y también el plan tan pequeño en el gasto de agua, crecido hoy el precio del litro de agua siendo 4 veces mayor que años anteriores.

#### Promedio de Trabajadores:

Este Indicador se cumple al cierre del trimestre según lo planificado y se decrece por tanto con relación al año anterior por disminuir el plan para el 2011, para elevar la eficiencia de la Empresa.

#### Fondo de Salario:

Se incumple en 2.5 MP, lo que representa el 1.4%, debido al pago por debajo de lo planificado del sistema de estímulo; y si comparamos con relación al año anterior, observamos que se crece en un 2.8%, debido a que el sistema de estímulo para los indirectos varió y ahora ya no es por específico, es por el por ciento de cumplimiento en los resultados productivos.

#### Productividad del Trabajo:

Esta se sobre cumple y crece con relación al año anterior, dado por el crecimiento de la Producción Mercantil y por la disminución del Promedio de Trabajadores.

#### Gasto de Salario por nivel de Actividad:

Este Indicador tiene resultados favorables, pues solo se cumple en el trimestre al 94.9% y con relación al año anterior se decrece en 11.2%, lo que representa un ahorro de 0.011 pesos y 0.026 pesos respectivamente, motivado por el ahorro del Fondo de Salario por concepto de estímulo y además la disminución con relación al año anterior del Promedio de Trabajadores.

#### Fondo de Salario por Peso del Valor Agregado:

Solo se cumple al 89.8% y con relación al año anterior se decrece en un 30.2%, todo esto dado por el ahorro de 2.5 MP de Fondo de Salario y el sobre cumplimiento del Valor Agregado, debido al incremento de la Producción Mercantil y las Ventas Netas.

#### Gasto Material:

Se sobre cumple lo planificado para el primer trimestre en un 4.3%, representando 13.6 MP, debido a que la empresa está sobregirada en 7.0 TN de harina con el consumo planificado para la etapa, que aunque dicha situación se revierte en Producción Mercantil, afecta el plan de gastos de la entidad.

#### Gasto Material por peso de Producción Mercantil:

Este Indicador tiene resultados positivos porque solo se sobregiran en el gasto material en 13.6 MP, sin embargo obtienen 29.1 MP de Producción Mercantil y se decrece con relación al año anterior porque se planificó 0.037 pesos del real

obtenido el año anterior y además por el sobre cumplimiento de la Producción Mercantil.

		<b>I Trimestre/2012</b>
--	--	-------------------------

Costo de la Producción Mercantil:

El resultado de este indicador guarda relación con el anterior debido a que se sobre cumple en el Trimestre en un 4.0 % debido al sobre cumplimiento de la Producción Mercantil y al utilizar más materias primas planificadas para el período.

Costo de Venta:

Este indicador se evalúa igual que el anterior ya que toda la Producción Mercantil que realiza la empresa es vendida.

Costo por peso de Producción Mercantil:

Este se cumple en el Trimestre al 90.2% y con relación al año anterior al 80.0%, debido al sobre cumplimiento de la Producción Mercantil además del ahorro del fondo de salario.

Costo por peso de Venta:

Este indicador se evalúa de igual forma que el anterior.

Utilidad o Pérdida:

Se sobre cumple el Trimestre en un 50.7%, representando 53.2 MP y se crece en un 606.2% que significa 135.8 MP, considerando que la dificultad está en la planificación que se hizo para el trimestre que no fue la correcta.

**1.6 Variación de los indicadores en el primer trimestre del 2012.**

		<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>Relacione</b>
		<b>2012</b>	<b>2012</b>	<b>s %</b>
		(1)	(2)	(2/1)
<b>1</b>	<b>Producción Mercantil</b>	<b>871.2</b>	<b>716.6</b>	<b>82</b>
<b>2</b>	<b>Ventas Netas</b>	<b>871.2</b>	<b>720.7</b>	<b>83</b>
3	Valor Agregado	378.0	247.9	66
4	Promedio Trabajadores	101.0	92.0	91
5	Productividad sobre el valor agregado	3.743	2.695	72
6	Salario Medio	1.571	1.361	87
7	Gasto Salario por peso de Producción Mercantil	0.18	0.17	94
<b>8</b>	<b>Gasto Material</b>	<b>551.6</b>	<b>462.1</b>	<b>84</b>
9	Gasto Material por peso de Producción Mercantil	0.63	0.64	102
<b>10</b>	<b>Costo de la Producción Mercantil</b>	<b>708.6</b>	<b>677.8</b>	<b>96</b>
11	Costo de Venta	708.6	631.4	89
12	Costo por peso Producción Mercantil	0.81	0.95	117
13	Costo por peso de Venta	0.81	0.88	109
14	Utilidad o Pérdida	142.7	82.6	58

### **2.5.1. Medidas propuestas.**

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.

- Seleccionar una estrategia de abastecimiento que garantice las cantidades de materias primas suficientes para la producción en CUC.
- Incrementar las variantes productivas en las unidades para el cumplimiento del plan de Producción mercantil.
- 

### **2.7. Conclusiones del Capítulo 2.**

En el capítulo 2 se realiza un diagnóstico donde se pudo constatar que existen dificultades en el cumplimiento de los planes de producción por diversas causas por lo que fue preciso realizar además un análisis de los principales indicadores de los planes del año 2011, así como una tabla comparativa con el cumplimiento de los indicadores del plan del primer trimestre año 2012 con el año anterior, se hace un análisis de algunos indicadores (producción mercantil, ventas netas, gasto material, costo de producción mercantil) por unidades y se ofrecen consideraciones oportunas que ayudan a la entidad, a lograr la eficiencia y la eficacia en su economía.

## **CONCLUSIONES.**

El desarrollo del marco conceptual del tema objeto de estudio permitió enriquecer con la teoría al análisis práctico efectuado.

En La UEB Néstor Rodríguez Pérez de Jatibonico no se analizan los planes con la sistematicidad y rigurosidad necesaria ya que se realizan de forma general sin tener en cuenta las especificidades de las unidades.

El análisis realizado demostró que existen desviaciones en los Gastos Materiales y en el Costo de Producción, que no se asegura el abastecimiento planificado de materias primas para la producción en CUC, así como no se realizan mantenimientos periódicos a los equipos, provocando roturas continuas de los mismos, que afectan el cumplimiento de los planes de producción.

## **RECOMENDACIONES.**

- El marco conceptual del trabajo presentado debe servir de material de apoyo al personal de la entidad para su preparación posterior.
- Realizar el análisis de los planes rigurosamente, al finalizar cada período económico y que sea del conocimiento de todos los trabajadores.
- La elaboración de los planes debe ajustarse a las condiciones reales de la entidad, en correspondencia con las materias primas con la que se cuente y otros recursos necesarios.
- La confección de un plan de mantenimiento preventivo para evitar roturas que afectan el cumplimiento de los planes de producción.

## 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.

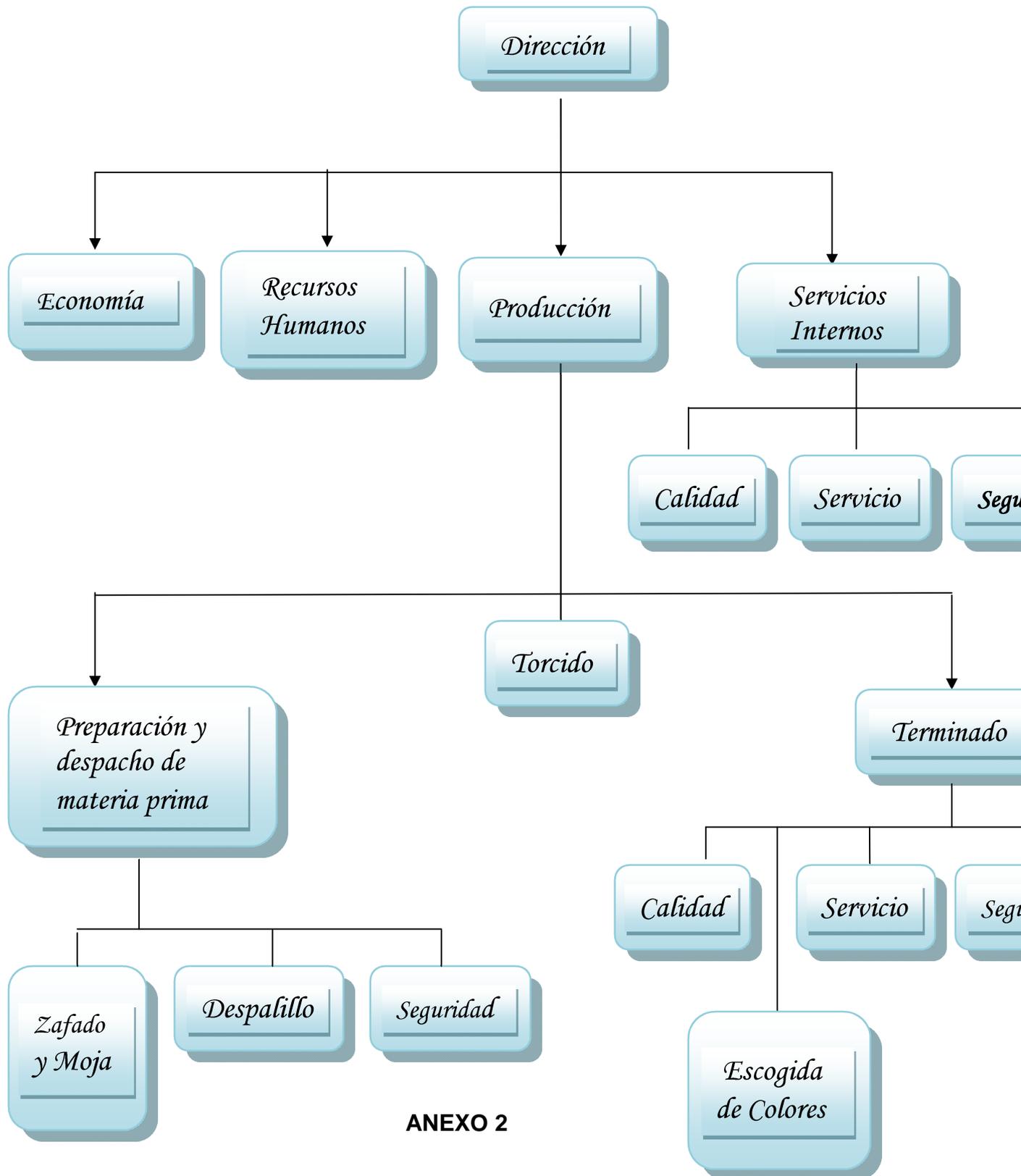
Tablada Pérez, Carlos.( 1987). *El pensamiento económico de Ernesto Che Guevara* . Ciudad de la Habana: Editorial Casa de las Américas.

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](http://www.biblioteca.idict.villaclara.cu).

# ANEXOS

## ANEXO NO. 1



## ANEXO 2

## Encuesta

La encuesta que se aplicará a continuación, es de suma importancia para la confección exitosa de la investigación que se está realizando, relacionada con el análisis de los planes en la UEB "Néstor Rodríguez Pérez", se le pide que las respuestas sean confiables y de carácter individual.

Datos generales:

Área de trabajo \_\_\_\_\_ Cargo que ocupa \_\_\_\_\_

- 1- ¿Ha recibido alguna capacitación en alguna rama de las ciencias económicas en los últimos tres años? (marque con una X) Si\_\_ No\_\_

En caso de ser afirmativo qué tipo de preparación recibió.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 2- ¿Conoce la forma en que se elabora la propuesta de los planes en su Empresa? (marque con una X)

Si\_\_ No\_\_

- 3- ¿Sabe si en este centro se discute esa propuesta elaborada con los operarios o con el personal técnico y administrativo (marque con una X)

Operario

Técnicos

Administrativos

Si\_\_ No\_\_

Si\_\_ No\_\_

Si\_\_ No\_\_

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

Si\_\_ No\_\_ Más o menos\_\_

En caso afirmativo, mencione una

\_\_\_\_\_

- 5- ¿Tiene conocimiento de que el personal directivo y del área económica analizan con sistematicidad la información económica y contable?

Si\_\_ No\_\_ No sé\_\_

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

- 7- ¿Tiene conocimiento si existen dificultades con el abastecimiento de las materias primas para el cumplimiento del plan de producción? (marque con una X)

Si\_\_ No\_\_

8- Conoce si se realizan mantenimientos periódicos a los equipos de producción?(marque con una X):

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

**ANEXO 3**  
**Entrevista.**

Entrevistado:  
Cargo:  
Entrevistador:  
Preguntas:

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

---

---

---

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.

---

---

---

Necesitamos saber si en el centro existen todas las condiciones necesarias para prevenir las roturas de los equipos de producción.

---

---

