



Universidad de Sancti Spiritus "José Martí Pérez"

Carrera de Contabilidad y Finanzas

Trabajo de Diploma

Título: Diagnóstico sobre el comportamiento de los planes de producción y ventas en la UEB Hormigón Celular perteneciente a la Empresa Materiales De Construcción de Sancti Spiritus

Autora: Yunelis Maqueira Delgado

Tutor: Mtr Ireneo Tribicio Curbelo

Curso 2011-2012

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

A mis hijas Yusdelys y Yuleira por la felicidad y el regocijo que me brindan al existir.

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

A mi hermano por saber que siempre estará ahí y por la ayuda que me ha brindado. Y en especial a todas mis familias que de una forma u otra me han brindado un gran apoyo a lo largo de toda mi carrera.

Agradecimientos.

“De agradecer no dejaré jamás, es tal vez la alegría más 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 mis padres, quien me ha dado aliento en todo momento para que este día se hiciera realidad por quererme con esa fuerza tan inmensa y estar siempre atentos de mis logros y fracasos, y porque uno de sus mayores anhelos ha sido mi graduación.

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

Al mi tutor MSc. Irenio Tribicio Curbelo por su íntegra colaboración, que con mucha dedicación me han conducido y orientado en todo lo que he necesitado.

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

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

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 A todas las personas, que en algún momento necesité de su ayuda.

A todos, mil gracias.

Resumen

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

ÍNDICE	PAG.
Introducción.	1
Capítulo I: Fundamentos teóricos que sustentan el Sistema de Planificación en Cuba.	
I.1. Antecedentes históricos de la planificación.	7
I.2. El proceso de planificación empresarial en Cuba.	12
I.3. Lógica de la planificación empresarial, importancia y ventajas.	15
I.4. Etapas del proceso de planificación.	24
Capítulo II: Estado actual del comportamiento de los planes en la Empresa de Materiales de Construcción de Sancti Spiritus UEB Hormigón Celular.	
2.1. Caracterización general de la Empresa de Materiales de Construcción de Sancti Spiritus UEB Hormigón Celular.	29
2.2. Resultados del diagnóstico de la situación actual que presenta la entidad en el comportamiento de los planes.	40
2.3. Análisis del cumplimiento de los planes en el año 2011.	43
2.4. Propuesta de medidas.	65
Conclusiones.	66
Recomendaciones.....	67
Bibliografía.....	68
Anexos.....	

Introducción

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

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

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

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

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

Ernesto Ché Guevara en el año 1960, haciendo un análisis profundo de la planificación en el marco del socialismo plantea que la ley del valor y el plan son dos términos ligados por una contradicción y su solución; se puede pues, decir que la planificación centralizada es el modo de ser de la sociedad socialista, su categoría definitoria y el punto en que la conciencia del hombre alcanza por fin sintetizar y dirigir la economía hacia su meta: la plena liberación del ser humano en el marco de la sociedad comunista.

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

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

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

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

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

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

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

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

En el proyecto de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en los marcos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se aborda con énfasis que la planificación seguirá siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional y que no solo abarcará el sistema empresarial estatal y las empresas de capital mixto, incluirá también las formas no estatales.

La provincia de Sancti Spíritus forma parte del sistema al cual se hace referencia y no está exento de la planificación nacional y provincial, por tanto, de igual forma sucede en el municipio de Sancti Spíritus, donde está ubicada la UEB Hormigón Celular, subordinada al MICONS, en la cual existen una serie de factores que influyen en el incumplimiento de los planes.

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

- La no entrada o entrada tardía de insumos importados.
- La mala calidad de la materia prima nacional.
- La no inversión en Equipos y su mantenimiento.
- No conformidades con los parámetros establecidos en las normas de especificaciones de calidad.

Problema científico:

¿Cómo contribuir con el análisis de los planes para el crecimiento de la eficiencia económica en la UEB Hormigón Celular?

Objeto de estudio:

El plan de producción y ventas.

Campo de acción:

Indicadores de producción y ventas en la UEB Hormigón Celular.

Objetivo general:

Evaluar los factores que afectan los planes producción y ventas en la UEB Hormigón Celular

Objetivos específicos:

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

Como parte de este estudio se emplearon un conjunto de métodos de investigación:

Nivel teórico

Empíricos

Estadístico-matemático.

Métodos teóricos

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

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

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

Métodos empíricos.

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

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

La **encuesta**, con el fin de conocer los criterios de los trabajadores respecto al comportamiento de los planes que muestra su entidad y el grado de satisfacción que este proceso les brinda.

Métodos del nivel estadístico-matemático.

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

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

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

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

El informe de investigación se estructura en dos capítulos:

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

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

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

Capítulo i Fundamentación teórica acerca de la planificación en el contexto empresarial.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La planificación adquiere un carácter más financiero y descentralizado. A las empresas que producen divisas se les establece como metas a cumplir el aporte neto en divisas a

las finanzas del país. Al resto de las empresas y actividades se les otorga una amplia potestad para decidir cuánto producir y cómo, sobre la base de su situación y grado de aseguramiento.

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

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

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

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

Cuando realmente era necesario mantener la planificación y sus estudios, pues en las nuevas condiciones (inserción de la economía cubana en el escenario económico mundial), la planificación es aún más importante. Así, a partir de 1990 se dejó de llevar el plan anual de la economía nacional a la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) para su aprobación, hasta 1995 cuando la economía comienza a estabilizarse y se someten a consideración de la ANPP los lineamientos del plan económico y social,

se emiten por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) las cifras aprobadas y se inicia el trabajo para restablecer el control del plan.

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

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

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

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

Sobre la planificación en 1960 afirmó:

...”La Planificación centralizada es el modo de ser de la sociedad socialista, su categoría definitoria y el punto en que la conciencia del hombre alcanza por fin, a

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

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

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

Estos conceptos de planificación tienen en común los siguientes aspectos:

- Objetivos.
- Metas.
- Proceso.
- Medios para lograrlo.
- La relación entre los objetivos y los medios.
- Analizar los posibles escenarios futuros.
- Trabajo ordenado y sistemático.

Por lo tanto, la planificación es un proceso interactivo para la toma de decisiones, empleando los recursos disponibles, minimizando costo y maximizando beneficios, para

lograr un fin determinado. Donde, cada organización cuenta con recursos financieros, humanos, culturales, etcétera.

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

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

El sistema de planificación empresarial tiene que ser visto con un enfoque temporal llamado “horizontes de planificación”, cuya necesidad objetiva se deriva del hecho que las tareas económicas anuales (plan anual) están sujetas a programas de mediano plazo, es decir, la planificación debe garantizar la correspondencia entre los intereses del desarrollo futuro, con las especificidades y características propias del presente.

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

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

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

empresas mixtas con participación de capital extranjero y empresas privadas extranjeras, el proceso de planificación tiene sus diferencias.

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

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

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

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

Objetivos de la planificación empresarial.

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

Tareas de la planificación empresarial.

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

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

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

Lógica y métodos de la planificación empresarial.

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

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

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

Es importante destacar que los resultados del control de la ejecución del plan anual y el análisis de su cumplimiento final pueden llevar a replantearse, actualizar la proyección estratégica de la organización, e incluso los resultados de la actividad en el sistema empresarial del país inciden en los planteamientos para el desarrollo económico y social de la nación.

Fuente: Resolución No. 276 de 2003 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP)
Para la elaboración del sistema de planes que se confecciona en la empresa, se

emplean diferentes métodos, entre ellos destacan 4 principales: el método de balances, método de optimización, método normativo y método de escenarios; que según el tipo de planificación (estratégica o corriente) tienen mayor o menor uso unos con respecto a otros.

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

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

Los balances materiales

El balance de capacidades productiva

El balance general

El estado de resultado

Es importante destacar que este método también tiene empleo en la planificación empresarial más estratégica, e incluso a nivel macroeconómico, recordemos que esta fue la forma o método fundamental de planificación de la economía en los países socialistas y también Cuba, sobre todo hasta finales de la década de los 80', por las posibilidades que brindaba el desarrollo de estas economías bajo las relaciones planificadas y cooperación dentro del CAME, que propicia alto nivel de estabilidad en precios, aseguramientos materiales y otros aspectos económicos, muy diferentes a como funciona la economía y el mercado mundial, en el que hoy estamos insertado, lo cual ha hecho que el método de balance no tenga el papel que otrora jugó y cada vez

más gane espacio el empleo de estudios de futuro, método de escenario en la planificación, sobre todo estratégica en Cuba, con el fin de enfrentar el riesgo y la incertidumbre.

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

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

Los modelos de simulación

El modelo de programación lineal

El modelo de transporte

Quizás pueda decirse que su aplicación ha sido más experimental que como método tradicional de planificación , y sobre todo en experiencias vinculadas a la optimización de tareas de la planificación de la economía nacional y la planificación estratégica de la empresa, influenciado entre otras causas por la complejidad en la modelación del problema, dificultadas que confronta la construcción de la base de datos que exige la formulación del modelo, pues con el desarrollo de los equipos de computo automatizado y los software ya esto no constituye una limitante.

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

criterios y seleccionar científicamente fundamentada, dentro de las posibles alternativas de plan, la mejor variante.

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

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

En el caso del resto de las normas que conforman la base normativa de la empresa: normas de consumo material, normas de tiempo de trabajo de los obreros, normas de gastos de salario, normas de tiempo de los equipos, constituyen los indicadores base o de cálculo para la conformación de los diferentes presupuestos o categorías del plan. En la planificación material para conformar los presupuestos de materias primas y materiales fundamentales, una vez definido los niveles de actividad, volúmenes de producción y servicios (plan de producción), se aplican las normas de consumo material por unidad de producto para determinar las necesidades de cada uno de los insumos de la empresa para el periodo planificado.

Es importante destacar que en el caso de las normas relacionadas con disposiciones y reglamentaciones, en la economía cubana tiene un peso importante y por tanto exige de su consulta y dominio por parte de las especialistas y técnicos de la planificación. Por ejemplo, los gastos de alimentación correspondiente a los presupuestos del plan

anual en el BPA estarán determinados por la normativa que establece 23 centavos diarios por comensal.

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

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

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

Importancia de la planificación empresarial

La planificación empresarial como parte de la planificación de la economía nacional y el plan económico de la empresa como parte del sistema de planes de la economía nacional revisten marcada importancia, pues es en este nivel, que se concretan y da cumplimiento a los objetivos, estrategias y programas del desarrollo económico y social de la nación.

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

Si entendemos la planificación de la economía como una función y fase del proceso general de dirección, que representa un conjunto de decisiones, una preparación para actuar en el futuro, donde se establecen, en este caso, los objetivos económicos empresariales a alcanzar en un periodo, se cuantifican los recursos y definen las formas

y acciones para darle cumplimiento a esas metas, la planificación empresarial tiene particular importancia, por cuanto:

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

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

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

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

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

está en función de los intereses del desarrollo de la economía nacional y la sociedad en sus conjunto.

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

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

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

Compromiso que se acrecienta y a compleja en una economía, donde el Estado pone en manos de los colectivos de dirección empresariales los recursos del pueblo y la responsabilidad de administrarlos en interés de la sociedad. Cuestión que determina que los intereses de la empresa y sus colectivos de trabajadores se subordinan a los intereses de la sociedad en su conjunto, lo cual no puede ser causa para la mejor preparación del plan de la empresa, buscar todas las reservas existentes e incorporálas, en busca de la mayor eficacia y eficiencia económica.

Cabe destacar como se plantea en la Resolución Económica del V Congreso del PCC, que "... los intereses de la nación, expresados en las leyes y en las decisiones de los

órganos superiores del Partido y el Gobierno tendrán que estar siempre por encima de cualquier interés empresarial, sectorial o territorial”.

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

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

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

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

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

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

Ventajas de la planificación empresarial.

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

Tipos de planificación.

Según el nivel para el cual se elaboran, incluyen:

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

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

- Planes estratégicos, planeación estratégica o proyección estratégica (3 – 5 años, pueden existir proyecciones a más largo plazo).

- Planes económicos anuales y su desagregación en periodos de tiempo más breves (trimestre, mes, etc.).

I.4. Etapas del proceso de planificación empresarial.

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

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

Primera etapa (Febrero a Marzo)

- **Antecedentes.**

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

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

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

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

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

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

- **Indicaciones al Sistema**

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

Segunda etapa (Mayo-Junio)

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

UEB a la Empresa

Empresa al Grupo y Delegación Territorial

Grupo al Ministerio

Tercera etapa (Junio-Septiembre)

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

- Discusión y aprobación en el Consejo de las indicaciones , directivas y metodología para la programación mensual del plan por las empresas

Cuarta etapa (Octubre-Diciembre)

- Entrega a las empresas y dependencias de las indicaciones , directivas y metodología para la programación mensual del plan
- Ajuste y programación del plan a nivel de empresas y su desagregación por UEB.
- Asamblea con los trabajadores para la información de las directivas y programación del plan
- Precisión del plan programado y aprobación por el órgano de dirección de cada instancia
- Elaboración del plan de actividades para asegurar el cumplimiento del plan técnico económico.
- Comprobación de inventarios previo a la contratación
- Presentación de la solicitud de contratación a organismos balancistas y empresas suministradoras tanto de la economía interna como de las importaciones. De la contratación de los productos centralizados se encargaran las empresa
- s de Logística y aseguramiento del Grupo y los descentralizados todas las empresas y dependencias con planes aprobados
- Entrega mediante despacho con cada empresa del plan programado presidido por la máxima autoridad del grupo y la participación de los responsables de todas las actividades objeto de la planificación
- Balance de trabajo anual
- **Plan de actividades**

En todos los niveles de planificación se determinarán los objetivos antes que el Plan y teniendo en cuenta los mismos es que se determinan las tareas a planificar, por lo

que la secuencia de planificación será: Determinación de los objetivos; Identificación de los riesgos que pueden afectarlos; Acciones a desarrollar para neutralizarlos, Plan Técnico económico y Plan anual de actividades que contendrá las tareas a planificar

- **Sobre el plan de trabajo mensual**

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

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

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

con el Sindicato para garantizar su participación en las diferentes instancias donde corresponda.

Capítulo II Análisis del comportamiento de los planes en la ueb hormigón celular. propuesta de medidas.

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

2.1. Caracterización general de la UEB Hormigón Celular.

La UEB Hormigón Celular, objeto de este trabajo, fue creada el 25 de febrero del 2001 por el director general de la empresa, el cual fue nombrado por la resolución No 191/2001, estando facultado para crear nuevas UEB según decreto ley No 187 de fecha 18 de agosto de 1998.

La planta de Hormigón Celular forma parte de la Empresa Materiales Construcción Sancti Spíritus, se ubica en la parte sur de la ciudad, a un costado de la carretera de Trinidad, pero sin tener acceso directo a ésta. Allí desde Febrero de 2001 comenzó la línea de producción de morteros.

Objeto social: El objeto social de la UEB Hormigón Celular es la producción de morteros cementosos y mallas electro soldadas, principalmente para las obras de la batalla de ideas, la exportación, construcción de viviendas y la comercialización a otras empresas necesitadas de nuestros productos. Con el objetivo de impulsar tanto las obras sociales como económicas.

Misión: La misión de la misma es acometer la producción de morteros cementosos los que serán utilizados como materiales de construcción, con un nivel de calidad que satisfaga las exigencias de los clientes, bajos costos de producción y resultados económicos satisfactorios que se reviertan en el desarrollo de la entidad, el bienestar de sus trabajadores y la sociedad en general.

Visión: Ser una entidad profesional, comprometida con la excelencia en la calidad de nuestros productos, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, tanto nacionales como extranjeros con la responsabilidad y honestidad que nos ha caracterizado. Realizar mejoras tecnológicas en la planta de morteros especiales y la puesta en marcha de una nueva planta de hormigón celular. Lo cual nos permitirá aumentar considerablemente no solo la producción de estos productos, si no la calidad final y por ende un mercado más seguro en el futuro, que pueda catapultar a la empresa en su conjunto como una de las principales suministradoras de productos de la construcción a nivel nacional.

La estructura organizativa del Centro esta integrado por un Director de UEB, un Económico, Técnico Productivo, Una brigada de producciones de varias, Operarios, Jefe de mantenimiento, Mantenimiento. Ver anexo # 1

* Cantidad de trabajadores según plantilla

Directivos: Director de UEB

Económico

Jefe de producción

Jefe de recursos humanos

Técnico: 1 Técnico productivo ,2Tecnico especialista en inversiones, 4 Técnicos gestión económica, 1 técnico recursos humanos

Obreros: 27 obreros desglosados como siguen

12 línea de mayas electro soldadas. 7 líneas de morteros especiales, 1 almacenero, 1 auxiliar de limpieza, 5 custodios

* Cantidad de trabajadores actuales

Directivos: Director de UEB

Económico

Jefe de producción

Jefe de recursos humanos

Técnico: 1 Técnico productivo ,2Tecnico especialista en inversiones, 2 Técnicos gestión económica, 1 técnico recursos humanos

Obreros: 27 obreros desglosados como siguen

11 línea de mayas electro soldadas. 9 líneas de morteros especiales, 1 almacenero, 1 auxiliar de limpieza, 6 custodios, 1 jardinero, 1 cernidor, 2 secadoras de arena, 2 operadores de equipos pesados, 1 operador de montacarga, 1 operador de equipos ligeros.

2.2.1 Descripción del proceso productivo.

La Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos y Aseguramientos es la encargada de la compra y distribución de todas las materias primas y materiales indispensables para el proceso productivo de los Morteros especiales, ajustado a su objeto social.

Para comprar, la empresa debe tener primeramente un contrato de compra con estos suministradores, y posterior mente solicitar el producto o comprarlo directamente en sus instalaciones, esta solicitud parte de los análisis que se realizan semanal mente conjuntamente con la empresa y la unidad productora, que en este caso es la Unidad Empresarial de Base Hormigón Celular, posterior mente indaga sobre la disponibilidad del producto que se requiere dentro de los principales proveedores, los que están controlados en una lista de proveedores y clientes, dentro de la que se encuentra la empresa comercializadora Andrés Gonzáles Line , encargada de suministrarle el aditivo cola, los sacos, grapas, flejes y nailon estirados, el cemento P350 lo comercializa la Empresa Cementos Siguaney, la comercializadora Escambray se encarga de algún otro tipo de materia prima no comercializada por la anterior mencionada, los gases por la Empresa de Gases Industriales de Sancti Spíritus y los áridos los suministra la Unidad Empresarial de Base Cantera, lo cual es un insumo de la empresa.

Si el proveedor no tiene contrato vigente con la empresa, se elabora una preforma por parte del proveedor, esto es un contrato, pero aun sin valor legal, pues debe ser estudiado y aprobado. A esta preforma se le realiza un dictamen técnico, un dictamen jurídico, otro dictamen lo emite el área de gestión de la calidad y el ultimo

lo brinda el área económica.

Cada jueves se presentan las preformas con sus correspondientes dictámenes al Comité de Contratación, a estos se le hace una previa aprobación y el lunes siguiente es aprobado o no en el Consejo de Dirección y posteriormente es firmado por ambas partes. Luego la empresa llena una solicitud de compras

Elaborada por el proveedor, a continuación el departamento de economía emite los cheques correspondientes y se procesa la compra.

Las ventas se realizan por medio del departamento de ventas de la empresa, que según la disponibilidad de producción que esta tiene en ese momento es que realiza la venta, según los partes de producción emitidos por el departamento de producción de la UEB y con la aprobación de área de finanzas la cual es la encargada del control de las cuentas por cobrar, mediante un cunño da el visto bueno para efectuar la venta. Estas ventas son en su mayoría a la vivienda, Batalla de ideas y las unidades del MININ y la FAR.

La empresa debe seguir para vender le mismo procedimiento que para comprar pero en la acera contraria.

Las compras de la empresa se hacen en MN y en CUC, al igual que las ventas.

Descripción del proceso productivo en el área de Morteros Especiales.

El Área de Morteros Especiales tiene el objetivo de obtener una mezcla a base de cemento, polvo de piedra, arena y cola mas otros aditivos mediante un mezclador el cual se alimenta por sinfines, con un flujo previamente establecido, para posteriormente pasar a un deposito y ser embasado en sacos con el peso correspondiente y caer sobre una cinta transportadora y ser almacenados en pallets.

Principal objetivo del área.

1. - Mantener un flujo másico establecido de alimentación de cemento hacia el mezclador (dosificación).
2. Garantizar el peso del producto término embasado en sacos.

Cemento: Este proceso comienza por la recepción del cemento proveniente de un camión silo de cemento, el cual es depositado en el silo mayor para ser almacenado, posteriormente este es enviado por medio de tuberías a presión de aire impulsado por un compresor hacia el silo pequeño de producción de la fábrica de morteros especiales.

Arena: La arena y el polvo para la producción de los morteros especiales tiene dos requerimientos según el tipo de mortero que se vaya a producir, esta es depositada en el almacén de recepción de arenas para que estas sean secadas y queden con una humedad óptima (0) para la elaboración de los morteros.

Proceso de secado: Una vez la arena y el polvo depositado en esta área es recogido por un tractor palita y depositado en la zalandita gruesa del sistema de secado, donde se le empiezan a quitar los desechos sólidos más gruesos, esta arena mediante un transportador de canalotes es introducida en el interior del tanque de secado a una temperatura de 100 grados.

La arena o polvo al salir ya seca del tanque, es depositada en un camión por medio de una cinta transportadora de calor y llevada al área de cernido, en esta área queda totalmente limpia y con la granometría deseada para el fin deseado.

Esta materia prima es transportada en las carretillas de abastecimiento de la fábrica de morteros por medio de una montacargas destinada para este fin.

Mortero especial de revestimiento fino y grueso

Para este mortero se utilizan las arenas de mina y río según el grosor y destino final del producto elaborado. Para los morteros finos preferentemente se utiliza la arena de mina y el polvo de piedra a razón de un 50 % de cada uno, pues la finalidad de este mortero es el de colocación de ladrillos de cerámicas y bloques de hormigón, además de servir para el repello fino de paredes, con una granometría de 0.59 mm, 83 % de arena y un 17 % de cemento P350. Ver ficha de costo anexo # 4.

Mortero grueso: La finalidad de este mortero es el de confección de muros, una granometría de 2 a 4 mm, 83 % de arena y un 17 % de cemento P350. Se envasan en sacos válvulados de 50 Kg., los cuales son depositados en parles de 1.5 por 1.5 M, a razón de 2 toneladas.

Posterior mente son trasladados al área de almacén de productos terminados para su posterior comercialización.

Morteros cola gris y blanco

Este Mortero es el ideal para la colocación de todo tipo de losas y azulejos en paredes y pisos, interiores y exteriores con un grado de absorción en el rango medio – alto (Superior al 3%), sobre soportes de hormigón o morteros elaborados a base de cementos hidráulicos y según regulaciones para su ejecución. Además del saneado de paredes y techos debido a su poder impermeabilizante, con una granometría de 2.00 mm, 73 % de arena, un 25% de cemento P350 y un 2 % de aditivo cola. Estos dos morteros solo se diferencian en el color del cemento que utilizan, Se envasan en sacos de cola de 25 Kg., los cuales son depositados en parles de 1.5 por 1.5 M, a razón de 2 toneladas.

Posterior mente son trasladados al área de almacén de productos terminados para su posterior comercialización.

Es un mortero de agregados finos que para su empleo se utiliza con la cantidad idónea de agua indicada por el fabricante, dando lugar a la formación de una masa de mortero fresco de consistencia plástica de colocación gris o blanca, según sea el cemento utilizado.

En nuestra fábrica se producen dos tipos de morteros

- Color blanco, elaborado con cemento blanco
- Color gris, elaborado con cemento Pórtland gris.

Composición

Conglomerantes

De acuerdo al color del mortero cola se puede.

- Cemento Pórtland gris P-350, según la norma NC 101: 2001

- Cemento blanco CB-85, según norma cubana NC 101:2001

Agregados minerales

Como agregado se utiliza la arena sílice pasada por tamiz de 2.00 mm, libre de impurezas y con menos del 2% de humedad

Aditivos químicos y otros minoritarios (Aditivo Cola)

- Retenedores de agua
- Plastificantes
- Agentes tizo trópicos
- Otros

Características del Mortero Cola

Parámetros	UM	Valor
Consistencia	-----	Polvo
Color	-----	Gris o blanco
Adherencia a 28 días	MPa	≥ 0.3
Tiempo abierto	Min	20
Tiempo de ajuste	Min	10
Vida útil de la mezcla	h	3
Deslizamiento Vertical	mm	0
Transitabilidad	h	24-48
Fluidez	mm	5.76
Rejuntado en la pared	h	3
Rejuntado en el piso	h	24
Rendimiento por milímetro de espesor	Kg/m ²	3 a 4
Durabilidad del producto Una vez producido	Mes	6

. Ver ficha de costo anexo # 4.

Para la aplicación de este mortero es indispensable el conocimiento por parte del constructor o empresa constructora de la norma cubana de calidad 484 del 2006,

donde explica detallada mente las definiciones y especificaciones para su utilización adecuadamente. Esta norma cubana ha sido elaborada por el comité técnico de Normalización Nro 37 de Hormigón, Hormigón reforzado y Morteros, integrado por las instituciones siguientes.

- Ministerio de Construcción.
- Centro Técnico para el desarrollo de los Materiales de Construcción.
- Instituto Politécnico José Antonio Echevarria.
- Oficina del Historiador de Ciudad de la Habana.
- Grupo Empresarial de la Construcción de Ciudad Habana.
- Grupo Empresarial de la Construcción de ciego de Ávila.
- Grupo Empresarial de la Construcción de Pinar de Río.
- Ministerio del Azúcar.
- Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.

Esta Norma Cubana esta abalada por la ISO 13006 del 2002. Sobre Baldosa Cerámicas, y los documentos:

- 1308, Adhesivos para baldosas cerámicas
- NC 1346 del 2006 Morteros Colas para baldosas cerámicas. Determinación del tiempo abierto.

En 1347. Adhesivos para baldosas cerámicas. Determinación de la capacidad Humectante.

- NC e 1348 del 2006 Morteros Colas para baldosas cerámicas. Determinación de la resistencia a la tracción a los morteros cola.

En 12002. Adhesivos para baldosas cerámicas. Determinación de la deformación Transversal de adhesivos y materiales de rejuntado cementoso.

VALORES

Toda organización necesita tener valores que orienten su trabajo. Los valores inciden en la forma de pensar y actuar, regulan el comportamiento y la conducta de sus miembros y representan una fuerza impulsora que incide en la forma en que se realiza el trabajo, creando motivaciones y sentimientos. Los valores que se han compartido para la

empresa de Materiales de Construcción UEB Hormigón Celular, Municipio de Sancti Spíritus que garantizan la lealtad al Proyecto Social Cubano son:

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

Matriz DAFO

Debilidades:

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

Amenazas:

1. Competencia de otros productores.
2. Crisis Financiera Internacional.
3. Incremento sostenido de los precios de los insumos.
4. Problema de los abastecedores marcados por la inestabilidad de los suministros y calidad.
5. Riesgos naturales y cuarentenarios.

Fortalezas:

1. La situación geográfica en que está situada.
2. Reconocimiento de calidad.
3. Desarrollo científico técnico.
4. Fuerza de trabajo calificada.
5. Planes contra catástrofes y desastres naturales.
6. Perfeccionamiento de la organización. Reservas productivas.
7. Sistema de estímulo y pago por resultados.
8. Organización para la comercialización.
9. Implantado y certificado el Sistema de Gestión de Calidad por las Normas ISO 9001.

Oportunidades:

1. Prestigio por la calidad del producto que se oferta.
2. Demanda de mercado interno y externo.
3. Protagonismo de la organización en la empresa de Materiales de Construcción de Sancti Spíritus.
4. Perfeccionamiento Empresarial.

Áreas de resultados claves

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

- **Calidad:** Uno de los principales desafíos de la UEB para los próximos años es el mejoramiento de los indicadores de calidad para elevar la satisfacción de la sociedad, de los clientes, usuarios o beneficiarios de nuestros productos.

- **Ciencia e Innovación:** Se refiere al desafío de incrementar el impacto de la ciencia y la innovación tecnológica en la producción de morteros especiales. En este aspecto se incluye el fortalecimiento de la innovación tecnológica.
 - **Medio Ambiente:** Se refiere al desafío de contribuir a la conservación y mejora de los recursos naturales y los ecosistemas. Comprende la protección y mejora de estos, la disminución de la contaminación y el logro de producciones más limpias.
- b) Recursos Humanos:** Se refiere al perfeccionamiento de todos los componentes del ciclo del sistema de gestión del capital humano, para poder lograr la plena satisfacción laboral, que se corresponda con un incremento adecuado de la productividad del trabajo.
- c) Contabilidad:** Se refiere al desafío de lograr mejoras en los índices de eficiencia económica, de eficiencia energética y perfeccionamiento del sistema organizativo.
- d) Legislación y Defensa:** Se refiere al desafío de fortalecer la prevención y el enfrentamiento al delito y las ilegalidades. Además aborda el desafío de la preparación para la defensa del país y la prevención y mitigación de afectaciones por desastres naturales y otros riesgos.

Acciones estratégicas

a) Tecnología y Desarrollo:

1. Mejorar continuamente la calidad de los morteros para la exportación, y el consumo nacional, reduciendo al mínimo los productos no conformes, reclamaciones y los rezagos internos.
2. Continuar el proceso de capacitación y recalificación de los trabajadores de la empresa.
3. Elevar la calidad de los productos, procesos y servicios.
4. Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en las UEB.
5. Elaborar y fomentar la implementación de las Buenas Prácticas de Producción.

6. Garantizar la Base Normativa actualizada de los productos, procesos y servicios.
3. Garantizar el Aseguramiento Metrológico del equipamiento.
4. Capacitación a través de talleres y seminarios de Sensibilización para los directivos y especialistas de la U.E.B.
5. Asesoramiento y evaluación de las U.E.B para la realización del diagnóstico ambiental basados en las herramientas de producción más limpia.

b) Recursos Humanos:

1. Implementar en la U.E.B el Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano.
2. Implementar adecuadamente el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo.
3. Rediseñar el programa de “Atención al Hombre” y garantizar su aplicación.
4. Perfeccionar la estrategia de capacitación aprobada y garantizar su aplicación.
5. Recalificación o actualización de conocimientos a Técnicos, Especialistas y Dirigentes de toda la U.E.B.
6. Formación profesional de los Técnicos a través de las Sedes Universitarias Municipales.
7. Utilizar la reserva en los movimientos de Cuadros que se efectúen donde se evalúe en cada caso, más de una propuesta y que se tome en cuenta en las misma la presencia de Mujeres.

c) Contabilidad:

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

g) Legislación y Defensa:

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

La U.E.B comercializa las producciones principal mente para las obras de la batalla de ideas, vivienda, FAR y en el desarrollo del turismo.

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

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

Análisis del contenido de las actas de reuniones y asambleas efectuadas por la Unidad Empresarial de Base Hormigón Celular.

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

- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados el 18 de abril de 2011.
- Indicaciones de la Organización Superior de Dirección Económica (OSDE).
- Indicaciones de los organismos rectores del proceso particularmente el CECM, MEP, MFP, MINAG
- Antecedentes históricos, balance de cierre de año.

- Plan Estratégico de la UEB hasta el 2020.
- Cierre de los inventarios como fuente de financiamiento.
- Objetivos de trabajo de la UEB.
- Programa de desarrollo de la UEB.

Como resultado de la revisión de las actas de reuniones y asambleas donde se debatieron y discutieron los temas relacionados con el comportamiento de los planes se pudo evidenciar que a nivel de las diferentes instancias de la organización económica se profundizó en el comportamiento y cumplimiento del plan de la economía de la U.E.B, destacándose el análisis del cumplimiento de los objetivos trazados a partir de los cuales se elaboró el plan.

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

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

Esta entrevista se efectúa a 6 trabajadores de la UEB Hormigón Celular distribuidos entre 2 técnicos en Gestión Económica, 1 especialista principal, jefe de producción, 1 jefe de recursos humanos, 2 técnicos en inversiones, arrojando los siguientes resultados.

- 1- Los 6 trabajadores que representan el 100 % de la muestra tienen conocimientos de que se le da seguimiento al cumplimiento de los planes, con la sistematicidad y profundidad requerida.

- 2- Los entrevistados alegan que se realiza el análisis periódico de la información económica y contable para evitar el incumplimiento de los planes, y plantean que dicho análisis se realiza todos los martes en el matutino.
- 3- Los trabajadores plantean que se toman medidas para evitar el incumplimiento de los planes, pero estas no son las más efectivas teniendo en cuenta que dependen del accionar de la empresa.
- 4- La implicación económica que ellos infieren se relaciona fundamentalmente con el deterioro de los principales indicadores como por ejemplo las ventas, que trae consigo pérdidas que afectan la economía de la empresa.
- 5- El 100% de los entrevistados coinciden en que el centro no posee las condiciones necesarias para prevenir las roturas de los equipos tecnológicos y del control de la producción, ya que no cuentan con piezas de repuesto para la reparación de los mismos, por falta de recursos materiales.

Para profundizar el diagnóstico se aplica además una encuesta , a 21 trabajadores, lo que representa el 46.% del total, con el fin de conocer los criterios de los trabajadores respecto al comportamiento de los planes que muestra su entidad y el grado de satisfacción que este proceso les brinda, arrojando los resultados que se exponen a continuación.

- 1- En la rama económica han recibido capacitación en los últimos tres años, tres trabajadores en un curso para implementar la resolución 297/2003 y 60/2011, 2 trabajadores en el proceso de elaboración del plan de la economía así como un trabajador que opta por la licenciatura en contabilidad, representando esta cantidad el 80% de la muestra, lo que denota una preparación de los trabajadores en temas económicos.
- 2- La forma en que se elabora la propuesta de los planes lo conoce el 100% de los trabajadores.
- 3- En el centro se discute la propuesta de los planes la cual es extendida a todas unidades posteriormente y representada por un miembro del Consejo de

- Dirección que será quien apadrinará estando al tanto de la misma el 100 % de los trabajadores.
- 4- Las consecuencias económicas que traen consigo el incumplimiento de los planes son conocidas por el 100% de los trabajadores encuestados, 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.
 - 5- De los encuestados 21 (100%) dijeron que tienen conocimiento de que se analiza la información económica y contable.
 - 6- Los trabajadores consideran que las condiciones de trabajo son regulares, esto lo dicen 19 que representa el 90,5% de ellos y 2 las consideran malas, para un 9,5% del total, desatancándose la falta de materiales de oficina, medios de cómputo como impresoras y PPA (Partes, piezas y accesorios para la reparación y mantenimiento).
 - 7- Según la encuesta realizada 21 trabajadores consideran que existen dificultades con el abastecimiento de las materias primas para el cumplimiento del plan de producción representando el 100% de la muestra, así como la elevación de los precios a partir del estudio de la cadena de valores; existiendo además dificultades con la transportación.
 - 8- De los encuestados, 18 de ellos dijeron que a pesar de contar con un plan de mantenimiento preventivo, no se realizan los mismos periódicamente a los equipos tecnológicos y de producción por no contar con los recursos materiales y financieros, representando el 85,7% de los trabajadores, solo 3 dijeron que a veces para un 14,3% de ellos, demostrando que la entidad presenta dificultades con el mantenimiento preventivo.
 - 9- El 100% de los encuestados (21) plantean que los resultados de los principales indicadores económicos de la U.E.B se deterioran por la entrada tardía o no entrada de los insumos y materiales para la terminación de las producciones.
 - 10- Los trabajadores alegan que debido al incumplimiento de las ventas en ocasiones se almacenan los productos terminados en almacenes que no tienen

las condiciones necesarias para su almacenamiento, de ellos 16 dijeron que este problema era importante y que tenían conocimiento del mismo representando un 76,2 % de la muestra y solo 5 dijeron que no tenían conocimiento de esto representando un 23,8 %.

2.3. Análisis de las causas y efectos de las variaciones de los planes de la UEB Hormigón Celular.

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

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

Metodología

MODELO 5903-04

CUMPLIMIENTO DEL PLAN ECONÓMICO

I. OBJETIVOS

Captar los indicadores necesarios para el control del cumplimiento del plan de todas las empresas de la economía nacional

II. CARACTERIZACIÓN

Universo: Será llenado por todas las empresas estatales así como las empresas mixtas o sociedades mercantiles, independientemente de la sección, división y clase en que clasifiquen. **Incluye** las unidades presupuestadas que financian total o parcialmente sus gastos con sus ingresos y las Unidades Inversionistas (U. I.).

Nota: Las Organizaciones Superiores de Dirección cuando no desarrollen operaciones mercantiles no reportarán ni ingresos ni gastos, sí el resto de los indicadores. Ejemplo de Organizaciones Superiores de Dirección que desarrollan operaciones mercantiles son CUPET, la Unión Eléctrica (UNE) y el Grupo Caudal.

Variantes: 1.- Empresas en perfeccionamiento empresarial (estatales y sociedades mercantiles con capital 100% cubano)

2.- Resto de las empresas

Periodicidad: Trimestral

Fecha de captación: Día **12** del mes siguiente al trimestre terminado, tanto para las **empresas en perfeccionamiento (variante 1)** como para el **resto de las empresas (variante 2)**.

III. INSTRUCCIONES GENERALES

A este modelo le es aplicable la Instrucción General No.1. Por tener características diferentes al resto de los modelos, se expresa de forma detallada lo referente a la suma de control. Se indica además que resulta imprescindible para la entrega y aceptación de este modelo a la Oficina Municipal de Estadísticas por parte de las empresas que aplican el perfeccionamiento, la presentación de los balances financieros.

Teniendo en cuenta que como norma las empresas no planifican el Activo Circulante ni el Pasivo Circulante y quizás algunas proyecten los Inventarios, pero no la generalidad, en las columnas de Plan referentes a estos indicadores sólo reportarán aquellas empresas que hayan sido objeto de planificación; de no contar con el plan, se dejarán los escaques en blanco y sólo reportarán las columnas de Real.

Sumas de control

En la columna B - Unidad de Medida - no se declarará unidad de medida alguna, toda vez que aparece bloqueada en el modelo.

En la columna C - Código - se anotará la sumatoria de los códigos de las filas utilizadas.

En la columna No.1 – Real Año Anterior al cierre 31/12 se anotará la suma algebraica de los importes de las filas 01 a la 24.

En la columna No.2 – Real acumulado del período Año Anterior se anotará la suma algebraica de los importes de las filas 01 a la 24.

En la columna No.3 – Plan Año Actual al cierre 31/12 se anotará la suma algebraica de los importes de las filas 01 a la 24.

En la columna No.4 – Plan Acumulado del período Año Actual se anotará la suma algebraica de los importes de las filas 01 a la 24.

En la columna No.5 – Real acumulado del período Año Actual se anotará la suma algebraica correspondiente a los valores de las filas 01 a la 24.

En la columna No. 6 – Plan Año Próximo se anotará la suma algebraica correspondiente a los valores de las filas 01 a la 24 **solo en la captación del IV trimestre y por las empresas en perfeccionamiento.**

IV. DEFINICIONES METODOLÓGICAS

Producción Mercantil – Valor (fila 0100)

Es un indicador estadístico. Su forma general de cálculo es como sigue:

Ventas netas de producción	xxx
Margen comercial	xxx
Ingresos por la prestación de servicios	xxx
(+) Aumento (-) Disminución de la variación de los productos terminados (valorados a precio de ventas)	xxx
	<hr/>
Producción mercantil – Valor	xxx
	<hr/>

Ventas Netas (fila 0200)

Comprenden los importes por las entregas a clientes de productos terminados, trabajos efectuados, servicios prestados y mercancías adquiridas para este fin, las subvenciones a recibir del Presupuesto del Estado y deducido el Impuesto por las ventas y devoluciones y rebajas en ventas.

Este indicador quedaría conformado de la siguiente forma:
(entre paréntesis se señala su correspondencia con el Nomenclador de Cuentas Nacional)

Ventas (900 a 915)
 (+) Subvenciones (916 a 919)
 (-) Devoluciones y rebajas en ventas (800 a 804)
 (-) Impuestos por las ventas o Importe de recuperación (805 a 809)
 = Ventas netas

En el caso de las empresas de seguro el indicador Ventas netas es similar al de Ingresos netos del seguro y se forma:

Ingresos por primas del seguro directo	xxx
Menos:	
Devoluciones de primas	xxx
Gastos por cesión de primas	xxx
Más:	

Ingresos por reaseguro aceptado	xxx
Ingreso por coaseguro aceptado	xxx
Prima retenida	xxx
Menos:	
Bonificaciones	xxx
Comisión de agentes y corredores	xxx
Gasto por la creación de la provisión de riesgo en curso	xxx
Más:	
Ingreso por la liberación de la provisión de riesgo en curso	xxx
Otros ingresos de la actividad del seguro	xxx
	<hr/>
Ingresos Netos del seguro	xxx
	<hr/> <hr/>

Este indicador incluye el importe de las ventas por la **PRESTACIÓN DE SERVICIOS A TERCEROS**.

Costo de Ventas (fila 0201)

Engloba los costos de las producciones terminadas, servicios prestados, trabajos ejecutados y mercancías vendidas, entregadas a los clientes.

Incluye los saldos de las cuentas 810 a 818.

Total de Ingresos (fila 0300)

Constituye el total de ingresos obtenidos por la empresa como resultado de la realización de su actividad, obteniéndose de la siguiente forma:

Ventas netas o Ingresos netos del seguro	xxx
(+) Ingresos financieros. Corresponde a las cuentas 920 – 925	xxx
(+) Ingresos por estadía (Naviera y Operadores). Corresponde a las cuentas 926 – 927	xxx
(+) Ingresos por recobro de estadía (Importadores y Otras entidades)	xxx
(+) Ingresos por sobrantes de bienes. Corresponde a las cuentas 930 –939	xxx
(+) Ingresos de años anteriores. Corresponde a las cuentas 940 – 949	xxx
(+) Otros ingresos. Corresponde a las cuentas 950 – 954	xxx
	<hr/>
Total de ingresos	xxx
	<hr/> <hr/>

Total de Gastos (fila 0400)

Se corresponde con el total de gastos incurridos por la empresa para llevar a cabo su fin económico, calculándose como sigue:

Costo de ventas. Corresponde a las cuentas 810 – 818	xxx
(+) Gastos de distribución y ventas. Corresponde a las cuentas 819 – 821	xxx
(+) Gastos generales y de administración. Corresponde a las cuentas 822 – 824	xxx
(+) Gastos de operación. Corresponde a las cuentas 825 – 834	xxx
(+) Gastos financieros. Corresponde a las cuentas 835 – 840	xxx
(+) Gastos por estadía-Importadores. Corresponde a las cuentas 841 – 842	xxx
(+) Gastos por estadía-Otras entidades. Corresponde a las cuentas 843 – 844	xxx
(+) Gastos por pérdidas. Corresponde a las cuentas 845 – 849	xxx
(+) Gastos por faltantes de bienes. Corresponde a las cuentas 850 – 854	xxx
(+) Gastos de años anteriores. Corresponde a las cuentas 855 – 864	xxx
(+) Otros gastos. Corresponde a las cuentas 865 – 869	xxx
Total de gastos	xxx

En el caso de las empresas de seguro:

Gastos de indemnización	xxx
(+) Pérdida de reaseguro aceptado	xxx
(-) Salvamentos	xxx
(-) Recobros a terceros	xxx
(+) Gastos por la creación de otras provisiones técnicas del seguro	xxx
(-) Ingreso por liberación de otras provisiones técnicas del seguro	xxx
(+) Otros gastos de la actividad del seguro	xxx
(+) Gastos de operación	xxx
(+) Gastos generales y de administración	xxx
(+) Gastos financieros. Corresponde a las cuentas 835 – 840	xxx
(+) Gastos por estadía – Importadores. Corresponde con las cuentas 841 – 842	xxx
(+) Gastos por estadía – Otras entidades. Corresponde con las cuentas 843 – 844	xxx
(+) Gastos por pérdidas. Corresponde a las cuentas 850 – 854	xxx
(+) Gastos por faltantes de bienes. Corresponde a las cuentas	xxx

850 – 854	xxx
(+) Gastos de años anteriores. Corresponde con las cuentas 855 – 864	xxx
(+) Otros gastos. Corresponde a las cuentas 865 – 869	xxx
Total de gastos	xxx

De ello: en divisas (fila 0500)

En este indicador se especifica del total de gastos que se reporta en la fila 04, cuanto corresponde en miles de pesos convertibles (MCUC).

Ventas en Divisas (fila 0600)

Se reportarán las ventas ejecutadas en el período, independientemente de su cobro. Esta información se capta del Modelo 1 “Indicadores Generales del Presupuesto en divisas” establecido por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP).

Comprende los ingresos en divisas obtenidos por concepto de:

- Exportaciones de bienes en el período
- Ventas internas del período
- Servicios Turísticos
- Otros Servicios
- Otras fuentes

No se consideran ventas en divisas los siguientes conceptos:

- Créditos o préstamos recibidos
- Financiamiento central
- Aportes de otros presupuestos del propio organismo
- Donaciones recibidas

Utilidad o (Pérdida) del Período (fila 0700)

Constituye la diferencia algebraica entre el total de ingresos (fila 03) y el total de gastos (fila 04) reportados en el modelo.

$$\text{Utilidad o (Pérdida)} = \text{Total de Ingresos} - \text{Total de Gastos}$$

La utilidad o pérdida de período debe coincidir, en el real, con el saldo reportado en este indicador en el Estado de Resultados. De constituir Pérdida, la cifra se informará entre paréntesis o un signo menos delante.

Fondo de Salario Propio (fila 0900)

Este indicador será reportado por todas las entidades, incluyendo aquellas que, además de producir bienes y prestar servicios, están autorizadas para ejercer función de entidad empleadora y se reporta solamente el salario que se paga a los trabajadores que laboran en la empresa, es decir al **fondo de salario total**, se le deduce el salario que se paga a los trabajadores contratados para laborar en empresas mixtas o en otras entidades fuera de la empresa.

Fondo de salario total: Comprende el ingreso en moneda nacional (**excluye pesos convertibles**) que reciben los trabajadores (incluidos o no en el registro) en correspondencia con la cantidad y calidad del trabajo aportado por los mismos. **Incluye** los egresos que salen del fondo de salario de la entidad y que se contabilizan como tal en el elemento 50000 del Sistema de Costo de la entidad, incluido el descanso retribuido acumulado.

En este indicador se consideran las siguientes partidas:

- *los pagos por tarifas salariales establecidas por la legislación vigente.*
- *los incrementos de cualquier tipo en las tarifas salariales.*
- *las asignaciones adicionales por ocupar cargo de dirección o jefatura, así como por años de servicio.*
- *los pagos por sobrecumplimiento de las normas, plus salarial, horas extras fuera de la jornada laboral y en días de descanso y feriados.*
- *los pagos por ausencias retribuidas a consecuencia del cumplimiento de las obligaciones estatales y sociales, ausencias autorizadas por la legislación vigente y el descanso retribuido acumulado.*
- *los pagos por el trabajo realizado por aquellas fuerzas que, aún no estando incluidas en el Registro del centro informante, reciben remuneración por el mismo.*
- *el pago a los trabajadores enviados a estudiar por el centro informante y que de acuerdo con la legislación vigente se les pague del fondo de salarios.*
- *el pago a los trabajadores que laboran temporal u ocasionalmente en la agricultura, construcción y en otras entidades, siempre que su salario completo o parte de éste corresponda ser pagado por su empresa o unidad presupuestada.*

- *el pago del trabajo realizado por aquellas fuerzas que, aún no estando incluidas en el Registro del centro informante, participan en las actividades de éste, trasladando la remuneración por el trabajo realizado a las organizaciones u organismos de procedencia para su posterior aporte al Presupuesto, tales como trabajo voluntario, estudiantes bajo el régimen de estudio - trabajo, etc.*
- *el monto de salario acumulado por concepto de vacaciones anuales.*
- *el pago a los estudiantes movilizados durante el período de vacaciones, incluido el 9,09 %.*
- *Los ingresos en moneda nacional (**excluye** pesos convertibles) provenientes de la aplicación de los pagos y estimulaciones por los resultados del trabajo.*
- *el pago adicional por el coeficiente de interés económico social.*
- *los demás pagos a los trabajadores con cargo al Fondo de Salarios no relacionados anteriormente, según lo establecido en la legislación vigente.*
- *pago de salario a los estudiantes recién graduados en adiestramiento de nivel medio superior profesional y nivel superior.*
- *el salario que obtienen aquellos trabajadores que forman parte del registro de la entidad por haber realizado sus actividades laborales en representación de la misma o haber prestado servicios valiéndose de la explotación de medios de trabajo, equipos e instalaciones de esta. **Estos ingresos constituyen salarios.** Ejemplos: los ingresos de los trabajadores de las actividades de servicios públicos y sus conexos, como chóferes de taxis, poncheros, chóferes de vehículos de carga, fregadores de vehículos, engrasadores de vehículos automotores, cuidadores de baños, servicio de aire (ayudante), parqueador-cuidador de ciclos, motos y autos, así como artistas y entrenadores de deportes contratados en el exterior, etc. En estos casos se reflejará como ingresos en salario la suma de los importes de los salarios que utiliza la entidad como base para calcular los acumulados de vacaciones, los pagos de subsidios en caso de enfermedad, los aportes a la seguridad social o cualquier otra obligación que, de*

acuerdo a la legislación vigente, la entidad debe garantizar a estos trabajadores.

*En este indicador **no se consideran** los siguientes pagos:*

- *los ingresos percibidos por distribución de utilidades.*
- *otros pagos en efectivo y entregas en especie a los trabajadores, los cuales no están considerados en el Fondo de Salario, tales como dietas en las misiones de servicios, el costo de la ropa y calzado especial, otros medios de protección individual y los subsidios y pensiones a cuenta de la seguridad social.*

De ello: Fondo de salario escala (fila 0910)

Es la sumatoria del salario que por concepto de escala perciben los trabajadores de la empresa (plan y real), en correspondencia con los salarios definidos por la escala única del país y refrendado en resolución específica del MTSS para el organismo o CAP que corresponda. Se reporta en correspondencia con el régimen laboral oficialmente aprobado para la empresa.

De ello: Fondo de salario del pago adicional del perfeccionamiento empresarial (fila 0920)

Es la sumatoria del salario que se percibe por los trabajadores por concepto de pago adicional del perfeccionamiento empresarial, en correspondencia con lo establecido en la resolución 30 del 2005 del MTSS, estos se reportan en la columna del plan y del real. Se reporta en correspondencia con el régimen laboral oficialmente aprobado para la empresa

De ello: Fondo de salario de otros pagos adicionales legalmente aprobados (fila 0930)

Es la sumatoria del salario que se percibe por los trabajadores por concepto de pagos adicionales (excepto el del pago adicional del perfeccionamiento empresarial) que están legalmente aprobado por el MTSS, estos se reportan en la columna del plan y del real.

De ello: Fondo de salario por resultados (fila 0940)

Es la sumatoria del salario que se paga como consecuencia de aplicar sistemas de pago por resultados. Sólo se reporta en la columna del plan lo que se planifica pagar por cumplir al 100% los indicadores formadores en correspondencia con las

características de cada sistema de pago que se aplica en la empresa y en el real todo el monto de salario que se pagó por resultado, deduciéndole el monto que le corresponde a los conceptos definidos anteriormente en correspondencia con el tiempo real trabajado.

Promedio de Trabajadores para el cálculo del VAB [Valor Agregado Bruto] (fila 1100)

Este indicador será reportado por todas las entidades, incluyendo aquellas que, además de producir bienes y prestar servicios, están autorizadas para ejercer función de entidad empleadora y en él se reporta el promedio de trabajadores que la empresa contrata para el desarrollo de sus funciones y de su objeto social, es decir, al **promedio de trabajadores total** se le deducen los trabajadores que la empresa contrata para que laboren en empresas mixtas o en otras entidades fuera de la empresa.

Promedio de trabajadores total: *Para determinar el promedio de trabajadores total se debe partir del número de trabajadores que tiene la entidad en su registro, el cual está compuesto por todas las personas que tienen un contrato de trabajo por tiempo indeterminado, determinado y a domicilio. Debe tenerse presente que dichos trabajadores no tengan un contrato de trabajo con otra entidad por donde le controlen su expediente laboral y forme parte del registro de trabajadores de la misma (doble o múltiple contratación).*

Los trabajadores declarados disponibles no forman parte del registro de trabajadores de la entidad.

*Al número de trabajadores que tiene la entidad **se deben adicionar** todas aquellas personas que no forman parte del registro de personal de la entidad y han laborado en el período de referencia en la misma, recibiendo salario por su trabajo de forma directa o indirecta y **se deben deducir** aquellos trabajadores que forman parte del registro y en el período de referencia han laborado y recibido salario por otra entidad, bien sea de forma directa o indirecta.*

Basado en lo anterior se deben realizar las siguientes adiciones y deducciones al registro de trabajadores:

ADICIONES

- *Cualquier persona que no forme parte del registro de trabajadores de la entidad, que haya laborado en la misma en el período de referencia y devengado salario con cargo al fondo de salario de la misma.*

DEDUCCIONES

- *Los trabajadores que forman parte del registro de trabajadores de la entidad que hayan laborado y devengado salario por otra entidad en el período de referencia.*
- *Los trabajadores declarados interrumpidos de forma ininterrumpida por más de un mes cuya garantía salarial es retribuida a la empresa por el presupuesto del Estado.*

Las entidades agrícolas y silvícola que utilizan estudiantes bajo el régimen estudio - trabajo, para adicionarlos en el promedio de trabajadores lo harán sobre la base al salario pagado por los resultados de la producción. Para ello deberán dividir el importe de los salarios pagados por la utilización de dichas fuerzas entre el salario medio de la entidad en el período y se adiciona ese resultado al promedio de trabajadores del registro.

Para el cálculo del promedio de trabajadores para un mes de ejercicio se parte de la cantidad de trabajadores que resulten de aplicar las deducciones y adiciones apuntadas anteriormente al registro de trabajadores de la entidad para cada día calendario y dividir dicha suma entre los días calendario del mes en cuestión (en febrero 28 ó 29 días; para el resto de los meses, 30 ó 31, según corresponda).

A la hora de plasmar los trabajadores para un día de descanso o feriado, se pone la misma cifra del día laborable anterior.

Para el cálculo del promedio de trabajadores de un trimestre se suman los promedios de los tres meses y se divide el resultado entre tres.

Para el cálculo del promedio de un semestre se pueden sumar los promedios de los dos trimestres y se divide entre dos o la suma de los promedios de los seis meses entre seis.

Para el cálculo del promedio de un año se pueden sumar los promedios de los cuatro trimestres y se divide el resultado entre cuatro o se suman los promedios de los doce meses y se divide entre doce.

Gasto Material (fila 1200)

Comprende la sumatoria en todas las cuentas de gastos de las subcuentas siguientes:

- Materias primas y materiales
- Combustibles y
- Energía

Servicios Comprados (fila 1300)

Comprende la sumatoria en Otros Gastos Monetarios de todos los servicios pagados a otras entidades (incluye teléfono, telégrafo, gas, agua, correos, etc.)

A los efectos de este modelo se considerará el valor que la entidad paga a la agencia empleadora por prestarle el servicio de contratación de fuerza de trabajo.

Gastos en Divisas para Estimulación (fila 1400)

Representa el gasto en MCUC en que se incurre por la entrega de pesos cubanos convertibles directos a los trabajadores o a través de tarjetas magnéticas o por la adquisición de mercancías para abastecer las tiendas.

La fuente de información es el Modelo 1 “Indicadores Generales del Presupuesto en Divisas”, Pagina 65 del Plan 2002, “Instrucciones para su elaboración” en el indicador **Otros Destinos**.

El indicador Otros Destinos, tiene una apertura de un grupo de indicadores, entre ellos el gasto en divisas para la estimulación.

Aporte en Divisas (fila 1500)

Se obtiene de la diferencia entre el Total de Fuentes y el Total de Destinos del Modelo 1 “Indicadores Generales del Presupuesto en Divisas”. Constituye aquella parte de los ingresos que entrega la empresa a terceros, por ejemplo: Caja Central, Reserva, a otras Empresas, y por cuyo monto tiene que recibir el contravalor en moneda nacional. **Excluye** el denominado Aporte en Productos y/o Servicios.

Los pagos en divisas que se ejecutan por las empresas para financiar los gastos de la Organización Superior de Dirección Empresarial, no se consideran aportes en divisas, por cuanto la empresa los debe asumir como gastos.

Valor Agregado Bruto (fila 1600)

Se calcula de la manera siguiente:

Para las empresas que **realizan las actividades** de **Industria, Construcción, Agropecuario y Otras Actividades Productivas**

Producción de bienes y servicios		xxx
(-) Gasto material	Fila 1200	xxx
(-) Servicios comprados	Fila 1300	xxx
		<hr/>
Valor Agregado Bruto (VAB)		xxx
		<hr/> <hr/>
<i>Ventas netas</i>		xxx
(±) Variación de existencia de producción en proceso		xxx
(±) Variación de Existencia de producción terminada		xxx
(+) Disminución (-) Aumento por conceptos distintos a producción y entrega		xxx
(+) Gastos de reparaciones generales e Inversiones con medios propios		xxx
		<hr/>
		xxx
	Producción de Bienes y Servicios	<hr/> <hr/>

Para las empresas **que realizan actividad** de **Comercio**

Margen comercial (sin Impuesto)		xxx
(-) Gasto material	Fila 1200	xxx
(-) Servicios comprados	Fila 1300	xxx
		<hr/>
Valor Agregado Bruto (VAB)		xxx
		<hr/> <hr/>
Ventas netas de mercancías		xxx
(-) Costo de ventas de mercancías		xxx
(+) Ventas netas de importaciones		xxx
(-) Costo de ventas de importaciones		xxx
(+) Ventas netas de exportaciones		xxx
(-) Costo de ventas de exportaciones		xxx
		<hr/>

Margen Comercial sin Impuesto xxx

Para las empresas **que realizan actividad de Servicios**

Ingresos por la prestación de servicios		xxx
(-) Impuestos por las ventas		xxx
(-) Gasto material		xxx
	<i>Fila 1200</i>	
(-) Servicios comprados	Fila 1300	<u>xxx</u>
Valor Agregado Bruto (VAB)		<u>xxx</u>

Productividad (fila 1700)

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Valor Agregado Bruto}}{\text{Promedio de Trabajadores para el cálculo del VAB}} \times 1000 = \frac{\text{Fila 1600}}{\text{Fila 1100}} \times 1000$$

Cantidad de Trabajadores Disponibles (fila 1800)

Son los trabajadores que quedan disponibles según lo regulado por la Resolución 10 del año 2004 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social u otra resolución específica que sobre este particular sea aprobada por dicho Ministerio.

Gastos Financieros (fila 1900)

Comprende los gastos en que se incurran relacionados con las operaciones financieras y que se corresponde con la suma de las cuentas 835 – 840 y 841– 844 gastos por estadía del Estado de Resultados al cierre de la información solicitada.

Incluyen, entre otros, conceptos tales como intereses, gastos y comisiones bancarias pagadas, gastos por fluctuaciones de las tasas de cambio, multas, sanciones, morosidad e indemnizaciones, descuentos por pronto pago y bonificaciones concedidas a los clientes, gastos por estadía y cancelación de cuentas por cobrar cuando no se ha creado la provisión correspondiente.

Activos Totales (fila 1901)

Incluye el valor total de todas las propiedades y derechos contra terceros, que posee una empresa. Los activos se clasifican en fijos, corrientes y diferidos, y en tangibles e intangibles.

Rendimiento de la inversión (fila 1902)

Es un indicador de cálculo. Se obtiene de la división de las utilidades del periodo entre los activos totales:

$$\text{Rendimiento de la inversión} = \frac{\text{Utilidad del periodo (fila 0700)}}{\text{Activos Totales (fila 1901)}}$$

Pasivos Totales (fila 1903)

Incluye el valor total de las obligaciones con terceros que posee la empresa, tanto en el corto como el largo plazo.

Activo Circulante (fila 2000)

Corresponde a la suma algebraica de las siguientes cuentas contables del Estado de Situación al cierre del período solicitado.

Código de la cuenta	Nombre de la cuenta
101 a 109	Efectivo en caja
(+) 110 a 119	Efectivo en banco
(+) 120 a 129	Inversiones a corto plazo o temporales
(+) 130 a 133	Efectos por cobrar a corto plazo
(-) 365 a 369	Efectos por cobrar descontados
(+) 134	Cuenta en participación
(+) 135 a 145	Cuentas por cobrar a corto plazo
(-) 490	Provisión para cuentas incobrables
(+) 140	Pagos por cuenta a terceros
(+) 141	Participación de reasegurados por siniestros pendientes
(+) 142	Préstamos y otras operaciones financieras a corto plazo
(+) 143	Suscriptores e bonos
(+) 146 a 149	Pagos anticipados a suministradores
(+) 150 a 153	Pagos anticipados del proceso inversionista
(+) 155	Inmuebles para comercializar
(+) 156	Derecho de superficie para comercializar
(+) 157	Terrenos para comercializar
(+) 161 a 163	Anticipos a justificar
(+) 164 a 166	Adeudos al presupuesto del estado

(+) 167 a 171	Adeudos del órgano u organismo
(+) 172	Reparaciones generales en proceso
(+) 173 a 180	Ingresos acumulados por cobrar
(+) 181	Dividendos por cobrar
(+) 182	Ingresos acumulados por cobrar-reaseguro aceptado
(+) 183 a 210	Inventarios
(-) 370 a 372	Descuento comercial e impuesto
(-) 373 a 374	Desgaste de útiles y herramientas (opcional)
(+) 700 a 730	Producción en proceso

Pasivo Circulante (fila 2100)

Corresponde a la suma de las siguientes cuentas contables del Estado de Situación al cierre del período solicitado.

Código de la cuenta	Nombre de la cuenta
400	Sobregiro bancario
(+) 401 a 404	Efectos por pagar a corto plazo
(+) 405 a 415	Cuentas por pagar a corto plazo
(+) 416	Cobros por cuenta de terceros
(+) 417	Dividendos y participaciones por pagar
(+) 418 a 420	Cuentas en participación
(+) 421 a 424	Cuentas por pagar – Activos fijos tangibles
(+) 425 a 429	Cuentas por pagar del proceso inversionista
(+) 430 a 434	Cobros anticipados
(+) 435 a 439	Depósitos recibidos
(+) 440 a 449	Obligaciones con el presupuesto del estado
(+) 450 a 454	Obligaciones con el órgano u organismo
(+) 455 a 459	Nóminas por pagar
(+) 460 a 469	Retenciones por pagar
(+) 470 a 479	Préstamos recibidos y otras operaciones crediticias por pagar
(+) 480 a 489	Gastos acumulados por pagar
(+) 491	Provisión para reparaciones generales (opcional)
(+) 492	Provisión para vacaciones
(+) 493 a 500	Otras provisiones operacionales

Inventarios (fila 2200)

Estas cuentas representan el valor de las existencias de los recursos materiales destinados al consumo intermedio, consumo final, a la venta o a otros usos.

Incluyen los saldos de las cuentas 183 a 210 y 700 a 730, comprendiendo los inventarios siguientes:

- ◆ Materias primas y materiales

- ◆ Combustibles
- ◆ Partes y piezas de repuesto
- ◆ Envases y embalajes retornables
- ◆ Útiles y herramientas
- ◆ Producción en proceso (cuentas 700 a 730)
- ◆ Producción terminada
- ◆ Mercancías para la venta, etc.

Cuando la empresa tenga actividad de comercio exterior (rama 07.03) tendrá que incluir en la cuenta de inventarios además, los saldos de las cuentas:

- ◆ Mercancías de importación y/o
- ◆ Mercancías de exportación

Efectos y Cuentas por Cobrar a corto plazo (fila 2300)

Representan los documentos mercantiles de crédito recibidos y que están pendientes de cobro. Entre otros comprende las letras de cambio y los pagarés aceptados por los clientes. Además, incluye el importe de las ventas de productos y mercancías así como el valor de los trabajos ejecutados y de las Certificaciones de Avances de Obras facturados.

Corresponde a la suma de las cuentas 130 a 133 y 135 a 139 del Estado de Situación al cierre del período solicitado.

De ello: en divisas (fila 2310)

Solo se reportarán los cobros pendientes en CUC (pesos convertibles).

Efectos y Cuentas por Pagar a corto plazo (fila 2400)

Representan los documentos mercantiles de crédito pendientes de pago. Entre otros comprende las letras de cambio y los pagarés recibidos y aceptados de suministradores. Son los importes pendientes de pago a proveedores por operaciones corrientes, independientemente que su pago se efectúe previa o posteriormente a la recepción o aceptación de las mercancías, materiales, servicios recibidos, etc.

Corresponde a las sumas de las cuentas 401 a la 404 y 405 a 415 del Estado de Situación al cierre del período solicitado.

De ello: en divisas (fila 2410)

Solo se reportarán los pagos pendientes en CUC (pesos convertibles).

Indicador (columna A)

Aparecen impresos los indicadores de los cuales se solicita información.

Unidad de Medida (columna B)

Aparece impresa la unidad de medida asociada a cada indicador.

Código (columna C)

Aparecen impresos los números de las filas para su identificación y proceso.

Real Año Anterior al cierre 31/12 (columna 1)

Se reportan los datos acumulados **Total del año anterior** al cierre del 31 de diciembre de los indicadores relacionados en la columna A, en correspondencia con la unidad de medida declarada en la columna B.

Real Acumulado del período Año Anterior (columna 2)

Se anotarán las cifras **reales acumuladas** que correspondan con el período a reportar del año anterior que se capta.

Plan Año Actual al cierre 31/12 (columna 3)

Se anotarán las **cifras anuales** planificadas del año en curso al cierre del 31 de diciembre que se captan aprobadas por su organismo superior.

Plan acumulado del período Año Actual (columna 4)

Se anotarán las cifras **planificadas acumuladas** que correspondan para el período del año en curso que se capta.

Real acumulado del período Año Actual (columna 5)

En esta columna se reportarán los datos correspondientes al año en curso **acumulados hasta el trimestre** que se informa, de los indicadores relacionados en la columna A, en correspondencia con la unidad de medida declarada en la columna B.

Plan Año Próximo (columna 6)

Se anotarán las **cifras planificadas anuales** para los doce meses del próximo año aprobadas por su organismo superior. **Solo será llenado en el IV trimestre del año que se informa y por las empresas en perfeccionamiento.**

V. NOMENCLATURA DE INDICADORES O PRODUCTOS

No procede.

VI. REVISIONES LÓGICAS Y ARITMÉTICAS

Fila 0400 \geq fila 0500

Fila 0700 = fila 0300 – fila 0400

Fila 0900 $\geq \Sigma$ de las filas 0910 a la 0940, ambas inclusive

Fila 1700 = fila 1600/fila 1100*1000

Fila 2300 \geq fila 2310

Fila 2400 \geq fila 2410

VII. ACLARACIONES

- Las abreviaturas de las unidades de medida reflejadas en la columna C significan:

MP = Miles de pesos

MCUC = Miles de pesos convertibles

- Todos los indicadores se reportarán en enteros con un decimal. En el caso de aquellos indicadores cuya unidad de medida sea **UNO**, se informarán con decimal **0**, al igual que el indicador **Productividad (fila 1700)**.

Elementos 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, 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 las Ventas totales, Producción Mercantil, Producción Bruta, Valor Agregado, Salario medio, Ventas promedio mensual por trabajador, Productividad promedio mensual según valor agregado, Coeficiente salario/valor agregado, Coeficiente total gasto/total ingreso, Gasto de salario por peso, Gasto Material por Peso de la Producción Mercantil, Costo por Peso de Venta.

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).

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

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

Salario Medio Mensual: se divide el Fondo de Salario entre el Promedio de Trabajadores, y este resultado a su vez se divide entre la cantidad de meses del

periodo. En el caso en que dicho fondo este expresado en miles de pesos se multiplica por 1000.

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

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

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

Indicadores económicos 2010,2011 y Plan 2012

Indicadores económicos 2010-2011

Hormigón Celular

INDICADORES	UM	Real	Real	Plan	Plan	Real	Relaciones		
		2010	dic-10	2011	dic-11	dic-11	C7C/6	C7/C4	C7/C5
1	2		4	5	6	7	8	9	10
Ventas Totales (Facturación)	Mp	3103.4	3103.4	2557.2	2557.2	2205.5	86.2	71.1	86.2
Producción Mercantil	Mp	3060.0	3060.0	2557.2	2557.2	2268.4	88.7	74.1	88.7
Producción Bruta	Mp	3063.1	3063.1	2669.2	2669.2	2268.4	85.0	74.1	85.0
Consumo Material	Mp	824.1	824.1	777.0	777.0	593.4	76.4	72.0	76.4
Servicios Recibidos	Mp	16.0	22.0	26.7	26.7	26.3	98.5	119.5	98.5
Valor Agregado	MP	2223.0	2217.0	1865.5	1865.5	1648.7	88.4	74.4	88.4
Total Ingresos	Mp	3254.7	3254.8	2560.8	2560.8	2291.1	89.5	70.4	89.5
Total Gastos	Mp	1951.9	1739.6	1536.5	1536.5	1245.5	81.1	71.6	81.1
Promedio de Trabajadores	Uno	52	52.0	46	46	43	93.5	82.7	93.5
Fondo de Salario	Mp	327.0	327.0	354.8	354.8	253.5	71.4	77.5	71.4
Utilidades antes de Impuestos	Mp	1302.8	1302.8	1024.3	1024.3	1045.6	102.1	80.3	102.1
Utilidades después de Impuestos	Mp	846.8	846.8	665.8	665.8	679.6	102.1	80.3	102.1
<u>Salario Medio</u>	<u>Pesos</u>	<u>524</u>	<u>524</u>	<u>643</u>	<u>643</u>	<u>491</u>	<u>76.4</u>	<u>93.7</u>	<u>76.4</u>
<u>Ventas promedio mensual x Trabajador</u>	<u>Pesos</u>	<u>4973</u>	<u>4973</u>	<u>4633</u>	<u>4633</u>	<u>4274</u>	<u>92.3</u>	<u>85.9</u>	<u>92.3</u>
<u>Productiv.prom. men.según valor A.</u>	<u>Pesos</u>	<u>3563</u>	<u>3553</u>	<u>3380</u>	<u>3380</u>	<u>3195</u>	<u>94.5</u>	<u>89.9</u>	<u>94.5</u>
Gasto de salario por peso	<u>Pesos</u>								
Gasto Material por Peso de la Producción Mercantil	<u>Pesos</u>								
Costo por Peso de Venta	<u>Pesos</u>								
Coefic. Salario/Valor Agregado	<u>Pesos</u>	0.147	0.147	0.190	0.190	0.154	80.8	104.2	80.8
Gasto salario x peso	<u>Pesos</u>								
Coef. Total.gastos/Total Ingresos	<u>Pesos</u>	0.600	0.534	0.600	0.600	0.544	90.6	101.7	90.6
Ingreso monetario medio mensual x trabajador	<u>Pesos</u>								
Ingreso monetario x peso valor agregado	<u>Pesos</u>								
Utilidades antes de Impuesto / Ventas	<u>Pesos</u>	0.420	0.420	0.401	0.401	0.474	118.4	112.9	118.4

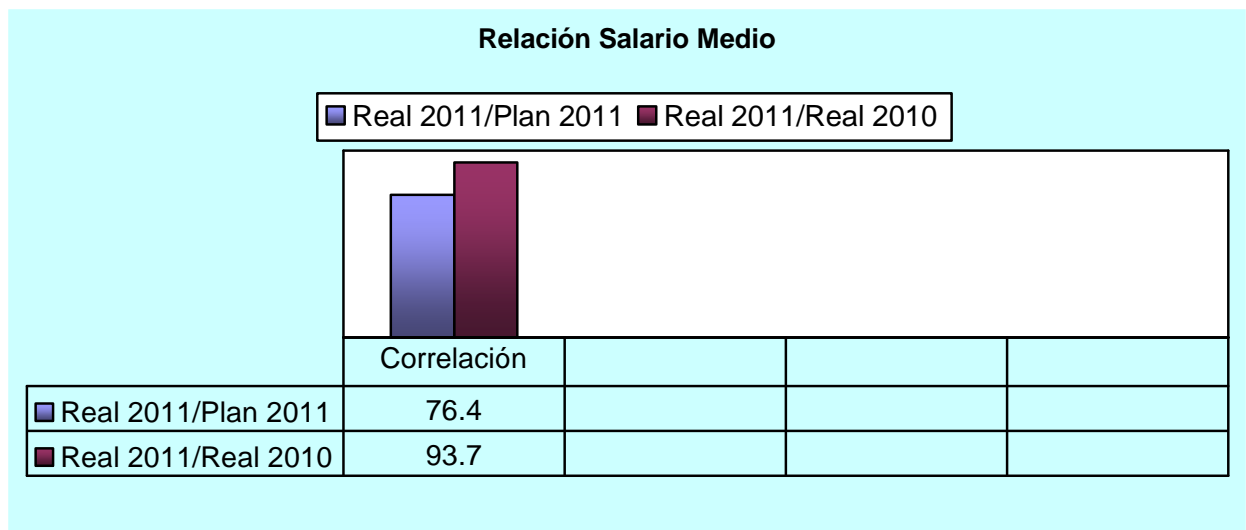
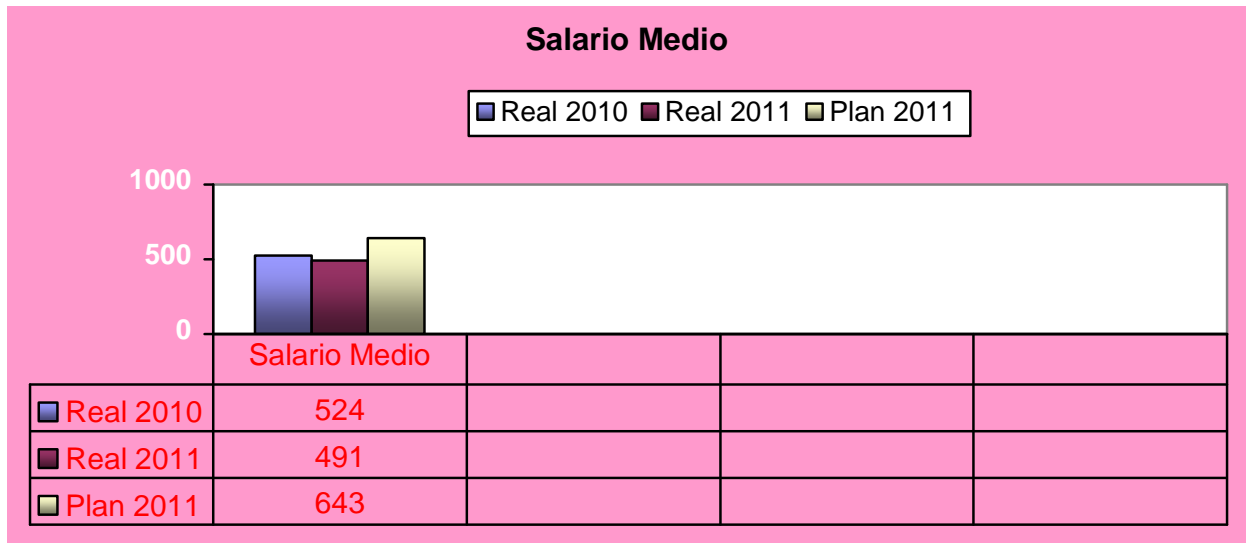
Desglose del Plan de Producción 2012

PLAN MENSUAL DE PRODUCCIONES FÍSICAS Y VALORES PARA EL 2012

INDICADORES	U/M	PLAN	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Mortero Cola	Ton.	4700	100	300	370	470	480	480	392	350	467	465	415	411
	MP	1209.4	25.7	77.2	95.2	120.	123.5	123.5	100.9	90.1	120.2	119.7	106.7	105.8
Mort.Espc.Rev.	Ton.	2400	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	MP	628.2	52.2	52.3	52.4	52.3	52.3	52.3	52.4	52.4	52.4	52.4	52.4	52.4
Total Morteros	Ton.	7100	300	500	570	670	680	680	592	550	667	665	615	611
	MP	1837.6	77.9	129.5	147.5	173.2	175.8	175.8	153.3	142.5	172.6	172.2	159.1	158.2
Mallas Elect.	MM ²	70.0	5.0	5.0	5.8	5.8	5.8	6.0	5.6	5.6	6.5	6.5	6.2	6.2
	MP	510.3	36.4	36.4	42.3	42.3	42.3	43.8	40.8	40.8	47.4	47.4	45.2	45.2
Total Valores	MP	2347.9	114.3	165.9	189.8	215.5	218.1	219.6	194.1	183.3	220.0	219.6	204.3	203.4

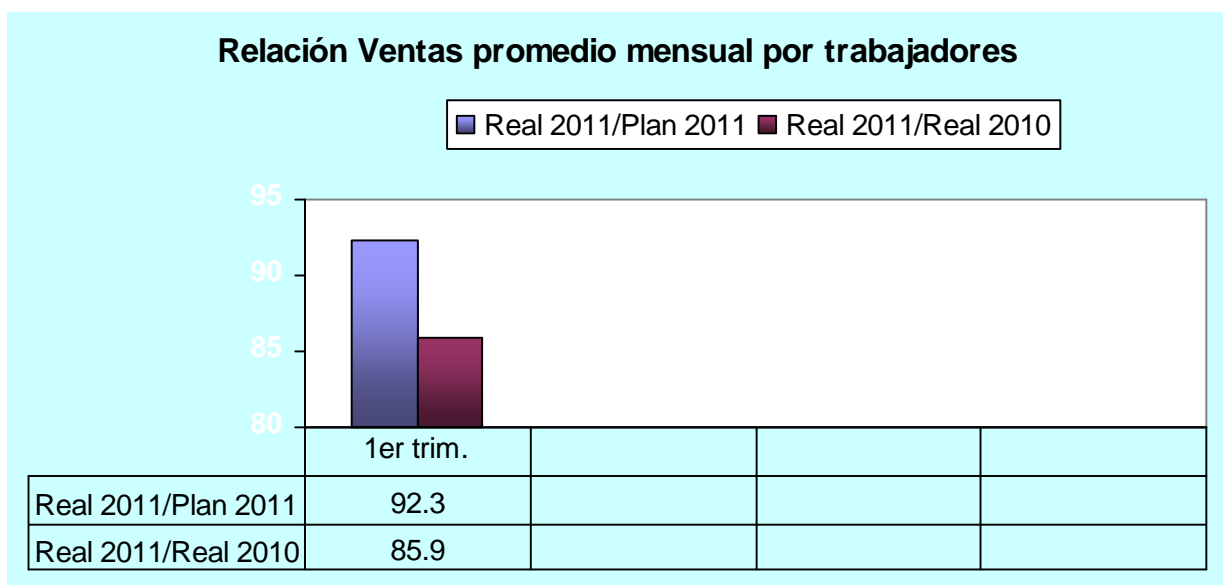
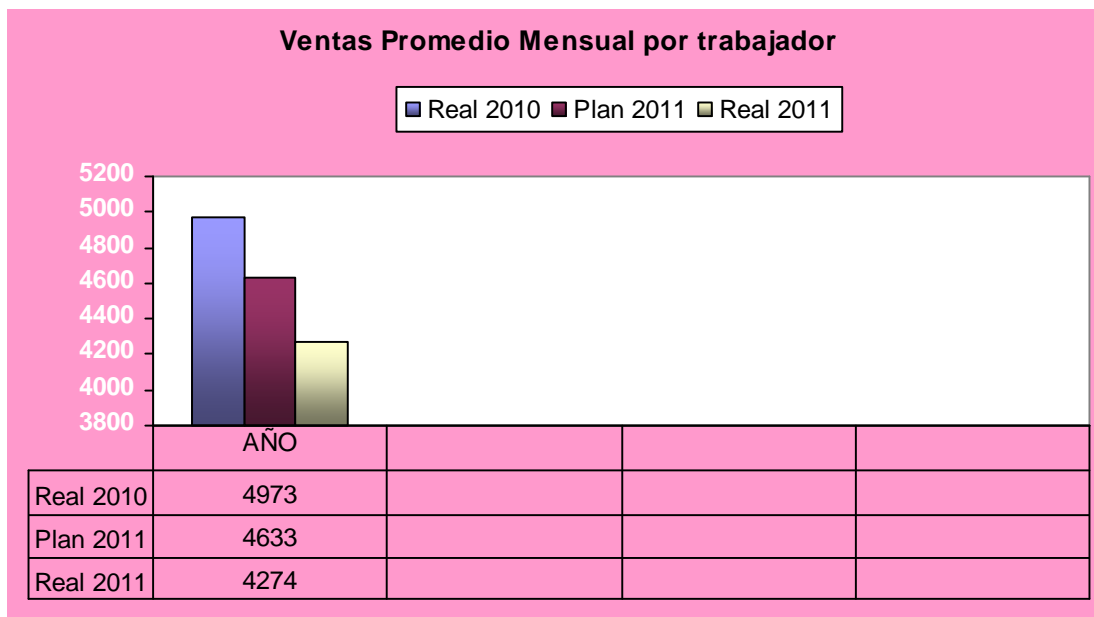
Fuente: Elaboración propia. Indicadores económicos 2010,2011 y Plan 2012

Indicador: Salario Medio



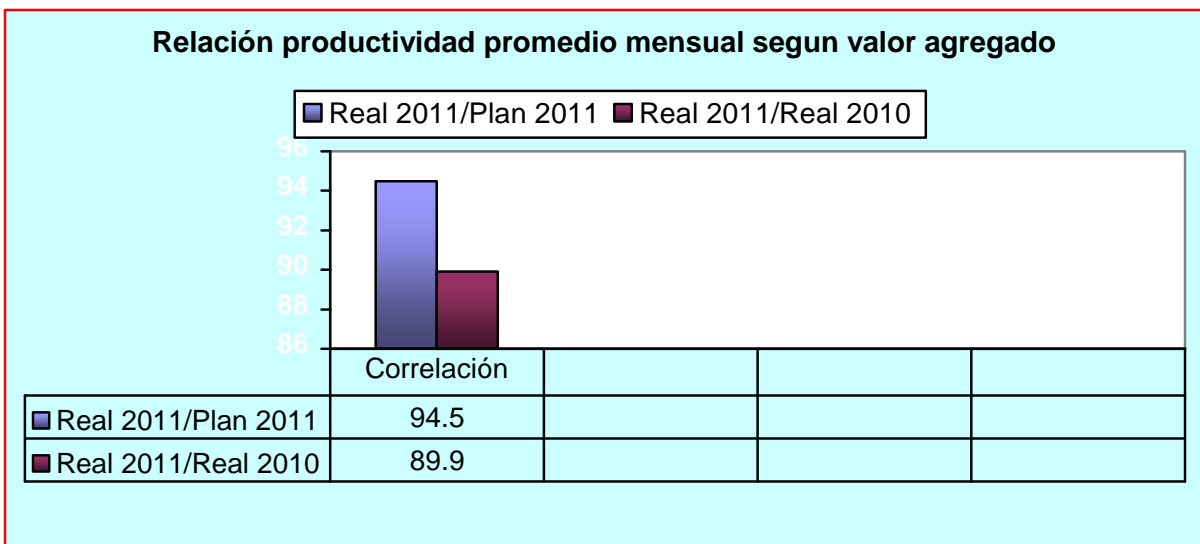
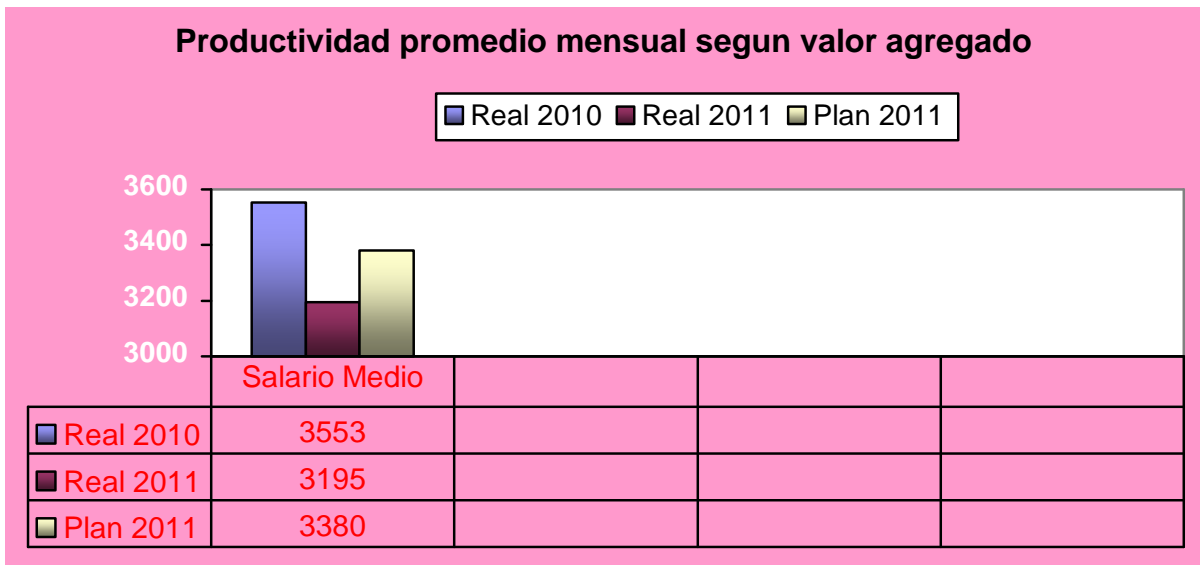
Comportamiento: El Salario medio real del 2011 decrece con respecto al real 2010 en un 93.7% y al plan 2011 en un 76.4% producto del incumplimiento de las producciones físicas de las mayas electro soldadas debido a la falta de suministro de alambrón por parte del suministrador (Antillana de acero) y a roturas de las máquinas debido a la falta de piezas de repuestos.

Indicador: Ventas promedio mensual por trabajador



Comportamiento: Ventas promedio mensual por trabajador decrece con respecto al año 2010 en un 85.9 % y al plan 2011 en 92.3% producto a que no se cumplió las ventas programadas debido al incumplimiento de la producción de mayas electro soldadas por la falta de insumos para su elaboración.

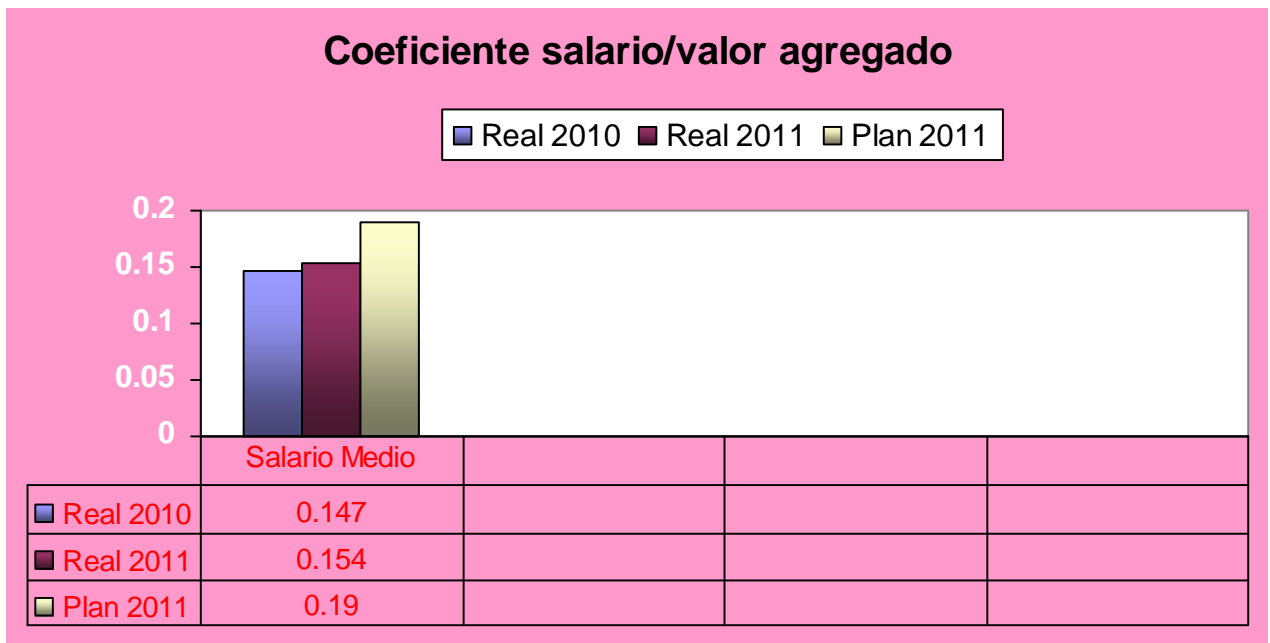
Indicador: Productividad promedio según Valor Agregado



Comportamiento: Productividad promedio mensual según valor agregado se incumple por lo anterior mencionado aunque el consumo material y los servicios recibidos decrecen con respecto al plan en 23.6 % y 1.50 % respectivamente.

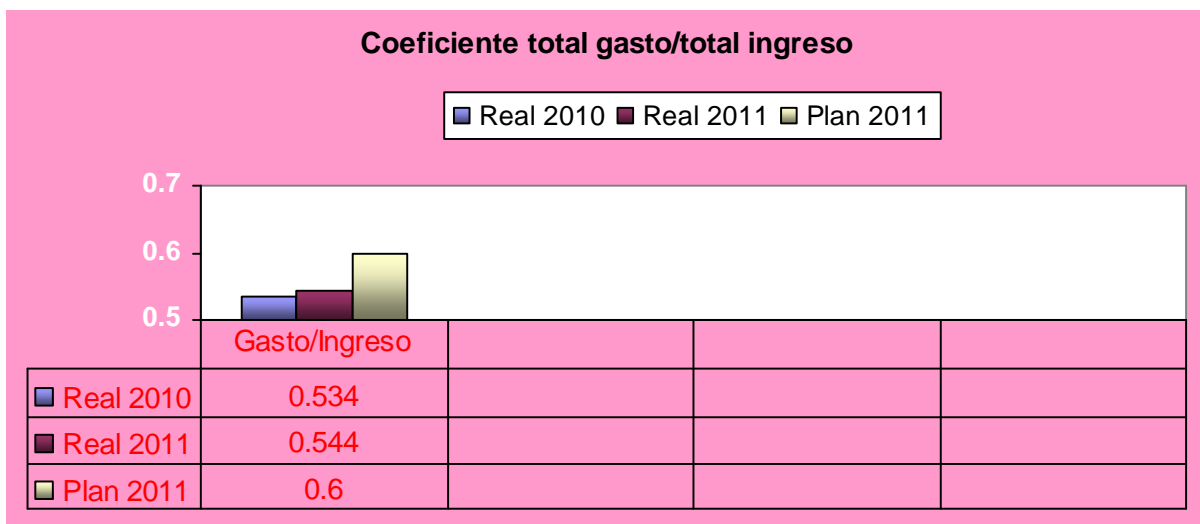
Con relación al real 2010 el consumo material fue un 28 % menos, pero los servicios recibidos subieron a un 119.5 %.

Indicador: Coeficiente Salario/Valor Agregado



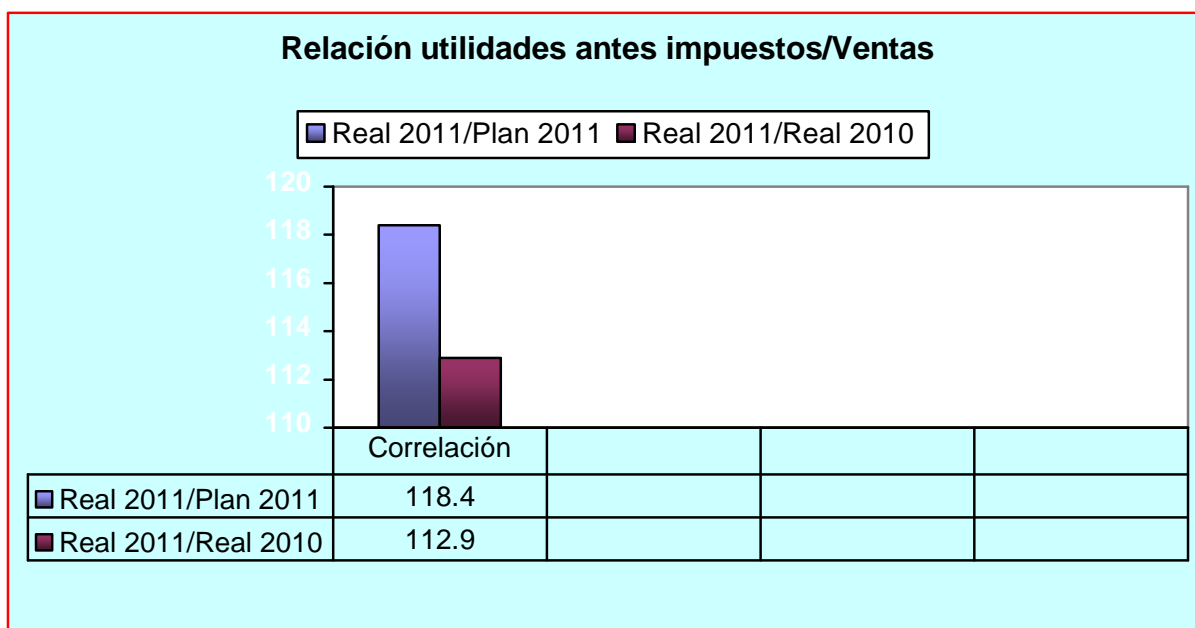
Comportamiento: Coeficiente salario/Valor agregado se incumple con respecto al plan 2011 en un 19.2% menos, pero con el real 2010 hay un incremento de 4.2%. Debido al incumplimiento de las producciones de Mallas electro soldadas.

Indicador: Coeficiente Total gasto/ Total Ingreso



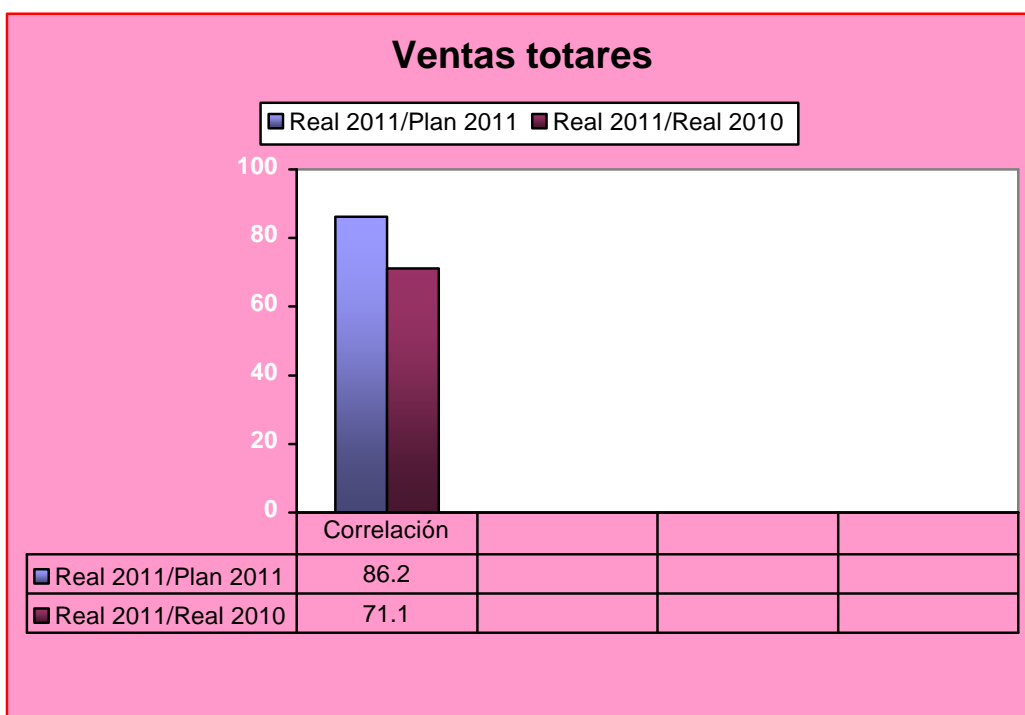
Comportamiento: Coeficiente total gasto/total ingreso. En el 2011 fue satisfactorio al ingresar 9.4% más que lo que se gastó para producir, con respecto al 2010 hubo una desviación de un 1.7% positiva al ingresarse más y gastar menos.

Indicador: Utilidades antes Impuestos/ Ventas.



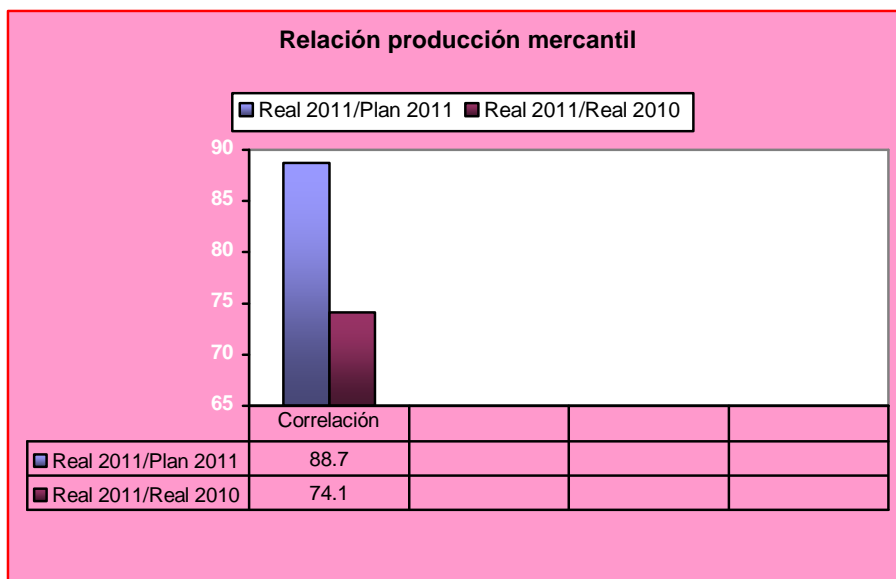
Comportamiento: Las Utilidades antes impuestos crecen con respecto al plan 2011 y al real 2010 en un 118.4% y 112.9% respectivamente, al haber menos gastos de materiales para la producción y por ende mayor ganancia.

Indicador: Ventas totales.



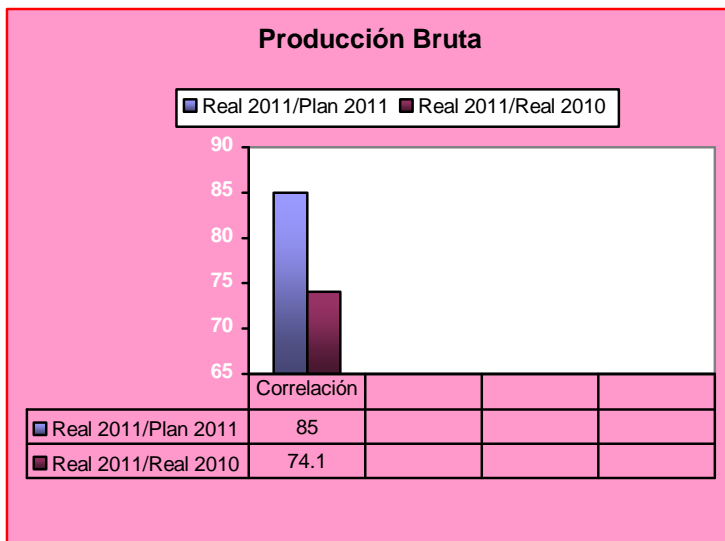
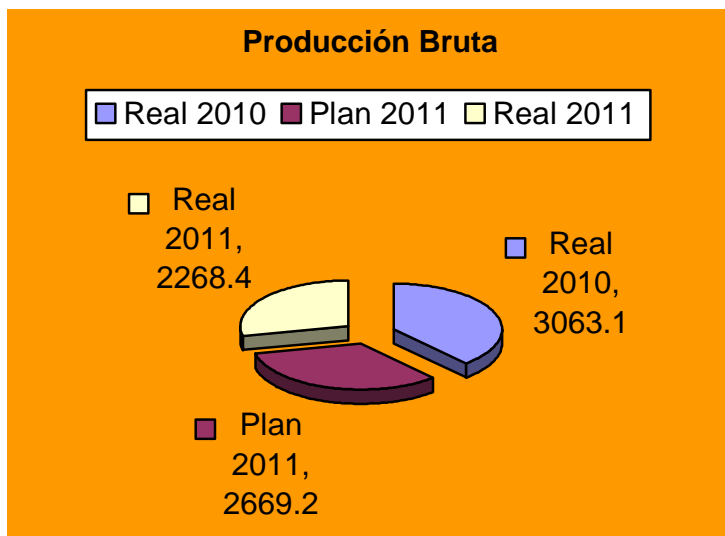
Comportamiento: Las Ventas totales guardan una estrecha relación con la Producción Mercantil, pues disminuyen directamente proporcional acorde a la situación de los desabastecimientos de insumos y materiales planificados, se incumplió con respecto al plan 201 y al real 2010 en 13.8% y 28.9% respectivamente.

Indicador: Producción Mercantil.



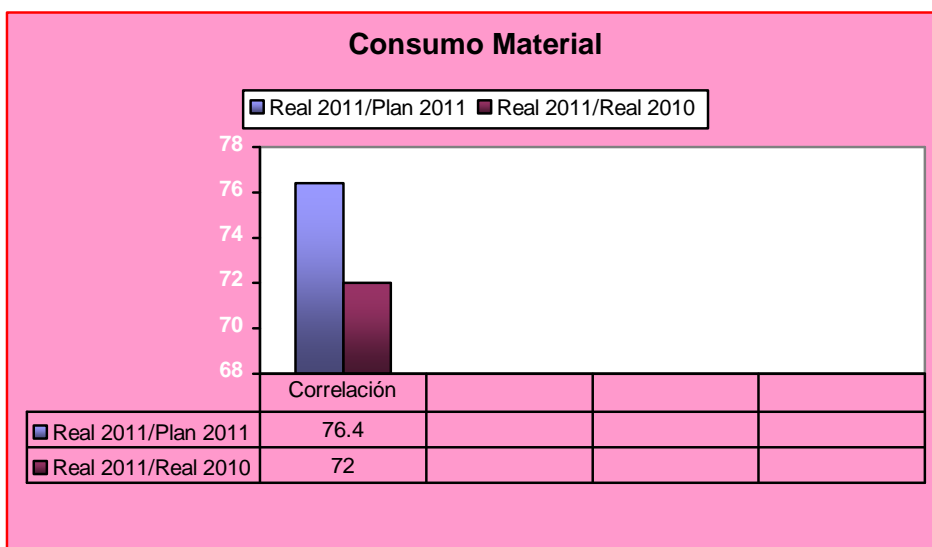
Comportamiento: Se incumple el plan al 88.7 % y se decrece con relación al año anterior en un 25.9 %, este resultado esta dado por el incumplimiento del plan de producción, incidiendo en ello la falta de insumos y materiales necesarios en seis meses del año. Para tener una idea las producciones de mallas electro soldadas se incumplieron en un 35.6%.

Indicador: Producción Bruta



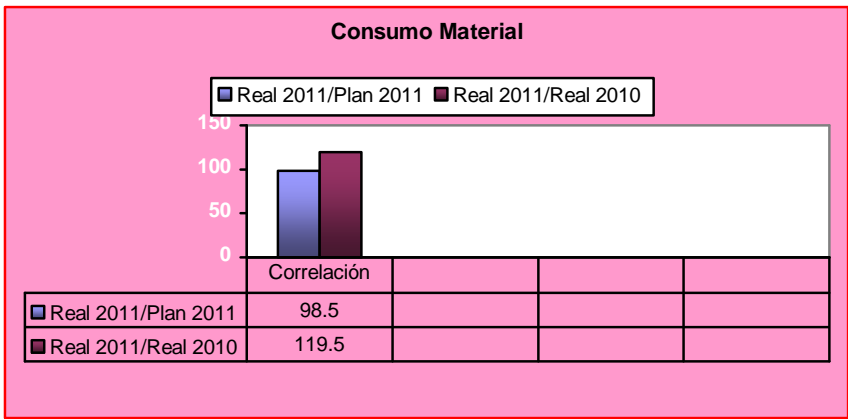
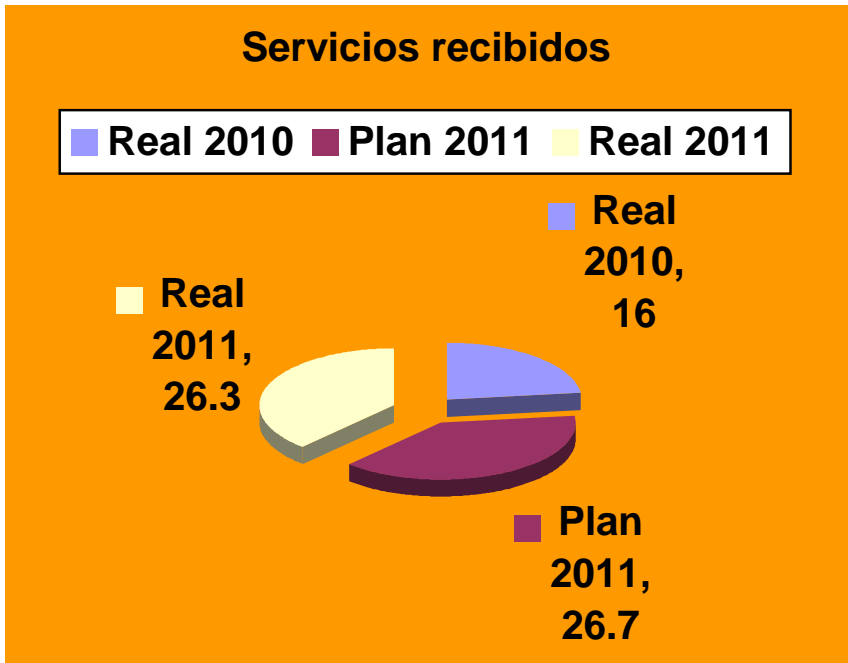
Comportamiento: Producción Bruta: Decece al Igual que la producción mercantil con respecto al plan 2011 y al real 2010 en un 15% y 25.9% respectivamente por la falta de materia prima por lo antes mencionado.

Indicador: Consumo Material.



Comportamiento: Consumo Material: El Gasto Material decrece al igual que la Producción Mercantil, esto está dado por el incumplimiento de la producción mercantil del año por lo que los gastos disminuyen en igual medida, influyendo en esto la no entrada o entrada tardía de insumos y materiales planificados para el cumplimiento de las producciones principalmente las mayas electro soldadas.

Indicador: Servicios recibidos.

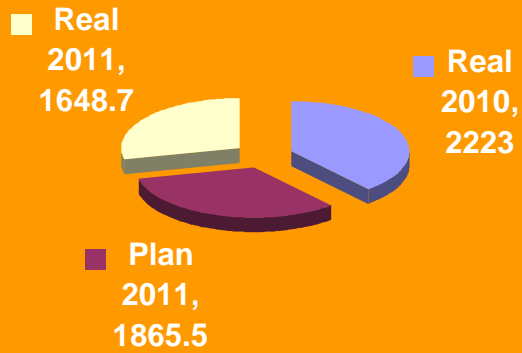


Comportamiento: Los servicios recibidos aumentan con respecto al real del 2010 en un 19.5%, pero con relación al plan del 2011 disminuyen en un 1.5% esto está dado por la instalación programada de un sistema de secado de arena en el área de los morteros especiales lo cual elevo el gasto por servicios recibidos con respecto al 2010, además de la reparación general realizada al molino rompedor de piedra que es el encargado de moler el residuo de arena dejado por la zaranda.

Indicador: Valor Agregado.

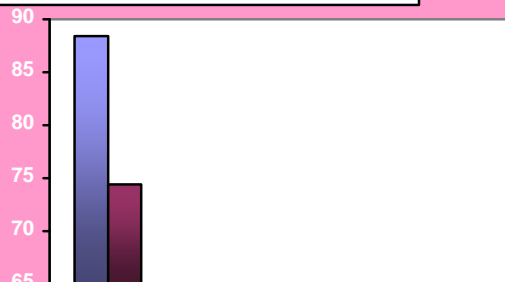
Valor Agregado

Real 2010 Plan 2011 Real 2011



Valor Agregado

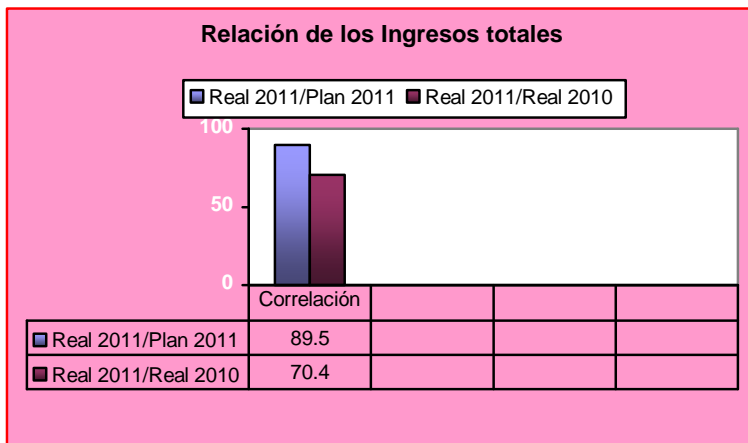
Real 2011/Plan 2011 Real 2011/Real 2010



Correlación	Valor			
Real 2011/Plan 2011	88.4			
Real 2011/Real 2010	74.4			

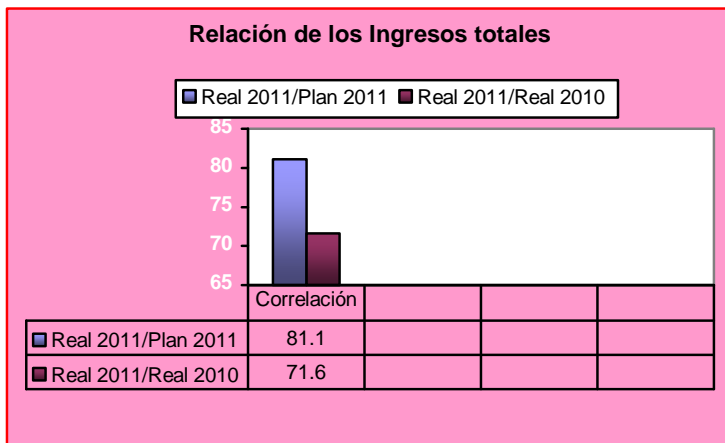
Comportamiento: Valor Agregado. Este se incumple en un 11.6 % y decrece con relación al año anterior en un 25.6 %, esto está relacionado con el incumplimiento de la producción mercantil y a su vez de las ventas.

Indicador: variación de los Ingresos.



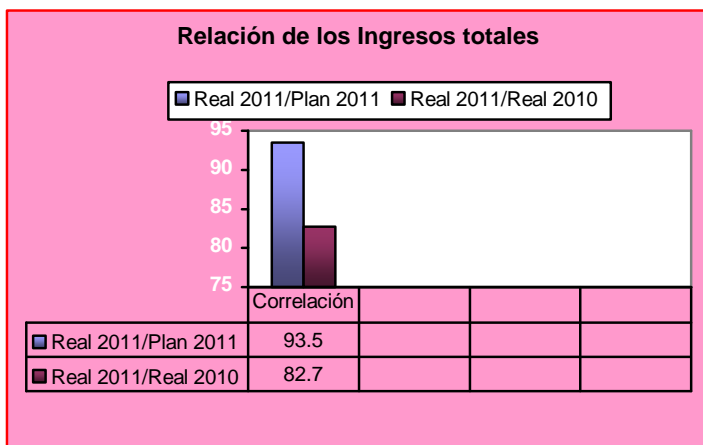
Comportamiento: Ingresos Totales. Decrecen con relación al plan en un 10.5 % y con el real del 2010 en 29.6%, esto está dado por el incumplimiento de la producción mercantil y de las ventas en un 12.3% y 13.8% respectivamente.

Indicador: variación de los Gastos.

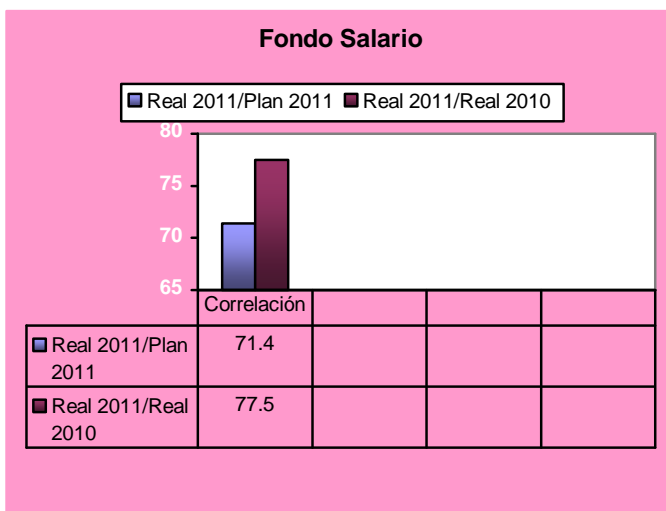
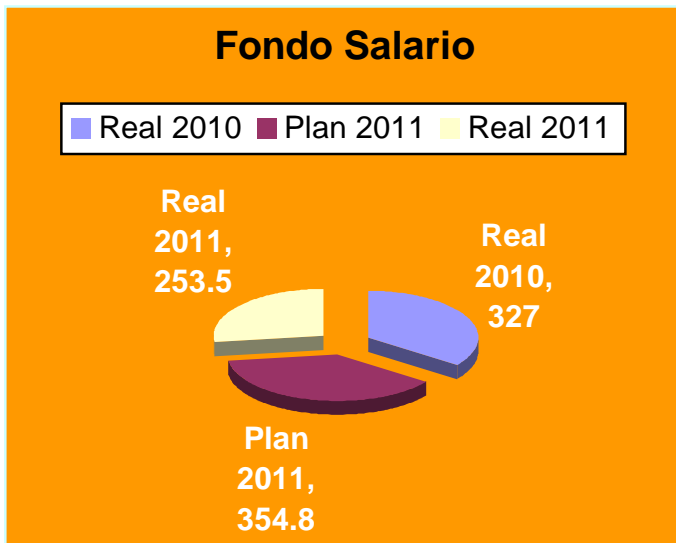


Comportamiento: Total de Gastos. Disminuyen con respecto al plan 2011 y al real 2010 en 18.95 y 28.4% debido al incumplimiento de las producciones. Este indicador no se sobregiro al existir eficiencia en el consumo de las materias primas fundamentales.

Comportamiento de la variación del promedio de trabajadores.

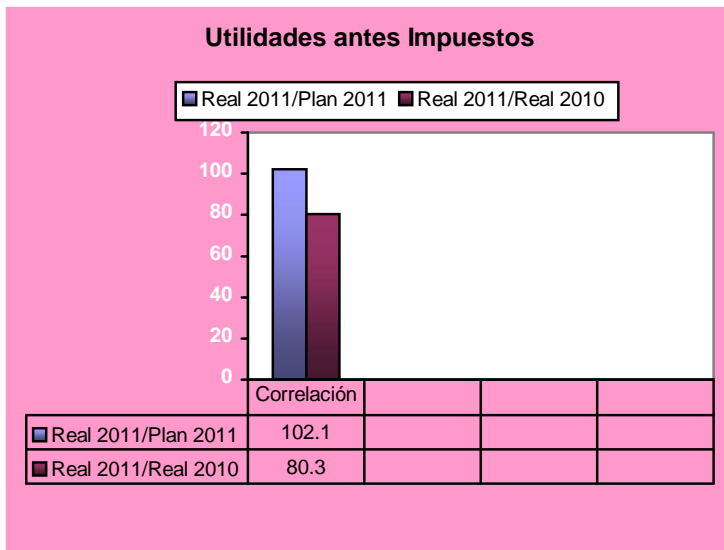


Promedio de Trabajadores: Este Indicador al cierre del año según lo planificado decrece en un 6.5 % y en 17.3 % con relación al año anterior por disposición de la empresa según resolución sobre relación directos e indirectos.



Comportamiento del Fondo Salario.

Fondo de Salario: Se incumple en un 28.6 % con relación a lo planificado y a un 22.5% con respecto al 2010, debido al incumplimiento de la producción, lo cual trajo consigo la disminución de los pagos por resultados finales, dejándose de pagar por esta relación con respecto al plan 2011 y al real 2010 101.3 MP y 73.5 MP respectivamente.



Comportamiento de la variación de las Utilidades.

Utilidades antes impuestos: Crecen con respecto al plan 2011 en un 2.1% y con respecto al real 2010 decrecen en un 19.7%. Esto se debió al incumplimiento de las producciones debido a la falta de materia prima.

II.4. Propuesta de medidas.

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

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

F/C: Permanente.

Responsable: Director.

Ejecutante: Técnico en Abastecimiento.

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

F/C: Diciembre 2012

Responsable: Especialista en Capacitación.

Ejecutante: Directores de las Unidades Empresariales de Base.

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

F/C: Permanente.

Responsable: Especialista principal.

Ejecutante: Especialista de Costo.

- Garantizar el Aseguramiento Metrológico del equipamiento.

F/C: Diciembre 2012

Responsable: Director de Tecnología y Desarrollo.

Ejecutante: Especialista de Calidad.

- Exigir el cumplimiento del presupuesto planificado para inversiones.

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

F/C: Diciembre 2012.

Responsable: Director de Recursos Humanos.

Ejecutante: Especialista en Recursos Humanos.

CONCLUSIONES.

- 1- El desarrollo del marco conceptual del tema objeto de estudio, permitió enriquecer con la teoría el análisis práctico efectuado.
- 2- En el diagnóstico realizado se demostró que se revisó toda la documentación referente al comportamiento de los planes, haciendo referencia a la entrevista y la encuesta se pudo evidenciar que a pesar de que los trabajadores están informados acerca de los temas sobre la planificación, existen problemas en los aseguramientos de los abastecimientos planificados de insumos, materiales y materias primas para la terminación de las producciones según lo planificado, así como la no realización de mantenimientos periódicos a los equipos . Derivado de este análisis se elaboró una propuesta de medidas dirigidas al fortalecimiento de la eficiencia en los indicadores económicos.

RECOMENDACIONES.

- Seguir mejorando continuamente la calidad de los morteros especiales y las mallas electro soldadas para el consumo nacional la exportación, reduciendo al mínimo los productos no conformes, reclamaciones y los rezagos internos.
- Continuar el proceso de capacitación y recalificación de los trabajadores de la industria.
- Lograr disminuir un poco más el gasto material y el costo de la producción para se mucho más eficiente y competitivo.
- Ser cada día más exigentes con las empresas encargadas de la entrega de insumos, materiales y materias primas para la producción.
- Analizar y discutir en los Consejos de la Empresa y el de la Unidad Empresarial de Base mensualmente el comportamiento de las no conformidades, dándose a conocer a los trabajadores implicados en los mismos.
- Mejorar el techado de los almacenes donde se almacenan las producciones terminadas.

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.

Anexo 1: Estructura organizativa de la empresa.

