

Universidad de Sancti Spíritus

“José Martí Pérez”



Facultad de Contabilidad y Finanzas

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: “Propuesta de acciones para la mejora continua de la Gestión Productiva y Financiera en la CCS F. Joe Westbrook Rosales de Sancti Spíritus.”

Autora: Noraimi María Rodríguez González .

Tutor: Lic. Leodanys E. Gerónimo Miranda

MSc. Juan Carlos Lage Jimenez

Curso 2010-2011

“Año 53 de la Revolución”

En la tierra hacen falta personas que trabajen más y critiquen menos, que construyan más y destruyan menos, que prometan menos y resuelvan más, que esperen recibir menos y den más, que digan mejor ahora que mañana. "

Ché

Agradezco a:

A mi familia; mis padres que con su exigencia y al mismo tiempo ternura, supieron inculcar en mí, el deseo de ser profesional, mi abuelo que esperó este día, en que le dijeran " tu nieta es Licenciada".

A mi esposo que me sustituyó tantas veces en la crianza y educación de nuestra hija, dedicándole largas horas para que no notara mi ausencia, apoyándome y comprendiéndome siempre sin permitirme pensar en abandonar la carrera.

A mis suegros que me apoyaron incondicionalmente en esta travesía y no dejaron de ayudarme y exhortarme a que no desistiera. También a ellos se los debo.

A mis compañeros de trabajo que me brindaron su ayuda , me tuvieron paciencia cuando algo no me salía bien, y me permitieron dedicarle el mayor tiempo del día a la confección de este trabajo.

A este país donde vivo, que gracias a este sistema me permitió llegar hasta aquí, sin costo alguno. A Fidel y la Revolución.

Por ultimo y no menos importante a todos los profesores que contribuyeron con mi formación, que no solo me adentraron en el conocimiento de esta materia, sino también me enseñaron valores éticos y morales para desempeñarme como profesional, pero sobre todo a mi tutor Leodanys, por su dedicación y empeño en cada tema, cada detalle en su afán para que este trabajo fuese perfecto, olvidándose de horarios y compromisos siempre que trabajábamos juntos.

A todos muchas gracias

A mis Padres, que son mi paradigma y me guían por el camino correcto.

A mi abuelo, que le debo este título

A mi esposo por su apoyo y comprensión incondicional todo este tiempo.

A mi hija que es la razón de mi vida.

A la Revolución y a la Educación en Cuba.

A mi tutor Leodanys por su ayuda desinteresada,

A mis compañeros de estudio y trabajo,

A todas las personas e instituciones que de una forma u otra contribuyeron a la realización de este trabajo,

Para ellos va, todo mi empeño.

Resumen

La investigación se desarrolló en la CCS F. Joe Westbrook Rosales del municipio de Sancti Spíritus, tuvo como objetivo proponer acciones para la mejora continua de la gestión productiva y financiera. El trabajo muestra el diagnóstico realizado donde se destacan las principales fortalezas y debilidades. Dentro de los principales problemas que constituyen la base para la elaboración del plan de acción se destacan: la débil situación financiera lo que la ha imposibilitado ejecutar los proyectos y la tendencia en los últimos años a disminuir la producción y los rendimientos por hectáreas. Se aplicaron diferentes técnicas y métodos de la investigación para la solución al problema planteado del nivel teórico y empírico, entre ellos: revisión de documentos, tormenta de ideas, el cálculo porcentual. El plan de acción elaborado en su estructura: consta de nueve acciones, con sus responsables y fecha de cumplimiento. Se recomienda continuar esta línea de investigación para mejorar el comportamiento de los indicadores fundamentales y divulgar la investigación en las cooperativas por las posibilidades de aplicación del plan de acción descrito y continuar esta línea de investigación para su enriquecimiento y contribución replicar los resultados en los demás Unidades dedicadas a la actividad agrícola y pecuaria por las posibilidades de aplicación del plan de acción descrito.

INTRODUCCION

Con el triunfo de la Revolución Cubana se produjo una transformación social en nuestro país, mediante la cual fueron creadas las bases para el desarrollo de la economía y se priorizó la atención al Sector Agropecuario.

Se impone entonces la necesidad de profundizar en el estudio integral de los aspectos que influyen en el comportamiento de las Cooperativas de Créditos Y Servicios (CCS) como elemento fundamental de la alimentación de nuestro pueblo y al propio tiempo vincular dichos análisis con las causas que han generado la situación actual del sector.

La etapa actual de la sociedad cubana, caracterizada por la agudización de las relaciones internacionales producto del recrudecimiento del bloqueo económico norteamericano sobre la isla y fortalecido aún más con la Ley Anticubana Helms-Burton y por las difíciles condiciones económicas internas, consecuencia del deterioro de los términos de intercambio de nuestro país con el exterior, la escasez de divisas y de recursos materiales exige la búsqueda de nuevas vías que permitan elevar la eficiencia productiva de todas las esferas y sectores económicos del país, y muy especialmente en el Sector Agropecuario.

A diferencia de otros países subdesarrollados, Cuba tiene una distribución geográfica de la población, donde el mayor por ciento, aproximadamente el 75%, vive en la zona urbana y el resto en la zona rural; esta estructura de la población no significa que se haya convertido en un país industrial. Este aspecto condiciona la necesidad de tener una política en el desarrollo de la agricultura que permita a este 25% de la población rural, producir con calidad y cantidad los productos necesarios para alimentar a la población o que incentive el regreso de los trabajadores al campo.

En las condiciones actuales de la economía cubana, inmersa en un entorno inestable, agresivo y turbulento, se precisa garantizar una permanente estabilidad del funcionamiento de las estructuras productivas a todos los niveles resultando, por su amplia repercusión, de gran importancia alcanzar resultados productivos y financieros en aquellas ramas que agrupan el mayor número de productores como es el caso de la agropecuaria y dentro de ellas las CCS.

Las dificultades de las CCS se han mantenido desde su creación. Otros problemas han surgido en los más de 25 años transcurridos desde que comenzaron a funcionar. Podemos mencionar, en primer lugar, el elevado porcentaje de las ventas que deben realizarse a la empresa estatal Acopio: 70% de la producción fundamental y el compromiso adicional de vender una cantidad de todos los renglones que no clasifican como producción fundamental. Los precios pagados por Acopio son muy inferiores a los del mercado libre agropecuario y por lo general no alcanza cubrir los costos.

Se puede señalar como problema adicional el hecho de que a las CCS, la empresa que las agrupa, es quien puede operar la cuenta en moneda CUC, siendo esta la única vía posible para la adquisición de recursos que garanticen la producción y por otro lado la definición de los precios que sólo pueden aplicarse los establecidos por el Ministerio de Finanzas y Precios.

Con lo anteriormente expuesto se impone un cambio profundo en la concepción de la CCS F. Joe Westbrook Rosales desde los puntos de vista productivo y financiero, sin embargo numerosas insuficiencias afectan este centro. Entre los más notables pueden mencionarse: realización de las ventas sin la existencia de un contrato, no se realizan conciliaciones periódicas de las cuentas por cobrar y por pagar, falta de financiamiento, el combustible recibido no cubre las necesidades, escasos medios de trabajo, bajos niveles de producción en los últimos años, poco rendimiento productivo, deterioro en los indicadores económicos.

La situación problemática esbozada anteriormente condujo a determinar el siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir a la mejora continua de la gestión productiva y financiera de la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus?

Objetivo General:

- Proponer acciones para la mejora continua de la gestión productiva y financiera de la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus.

Objetivos Específicos:

1. Desarrollar las bases teórico-referenciales sobre la gestión productiva y financiera aplicada a las CCS.
2. Diagnosticar el estado actual que presenta la gestión productiva y financiera de la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus.
3. Proponer un conjunto de acciones encaminadas a la solución de los problemas productivos y financieros de la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus.
4. Aplicar la propuesta de acciones para la mejora continua de la gestión productiva y financiera de la CCS Joe Westbrook Sancti Spíritus.
5. Exponer los resultados de la aplicación de la propuesta de acciones para la mejora continua de la gestión productiva y financiera de la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus.

Preguntas de Investigación:

1. ¿Qué supuestos teórico-metodológicos asumir sobre la gestión productiva, económica y financiera aplicado a las CCS?
2. ¿Cuál es el estado actual que presenta la gestión productiva y financiera en la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus?
3. ¿Qué acciones proponer para la mejora continua de la gestión productiva y financiera en la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus?

4. ¿Qué resultados se obtienen con la aplicación de las acciones propuestas para la mejora continua de la gestión productiva y financiera en la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus?

Tareas Científicas:

1. Determinación de las bases teórico-referenciales sobre la gestión productiva y financiera aplicada a las CCS.
2. Diagnóstico sobre el estado actual que presenta la gestión productiva y financiera en la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus.
3. Elaboración de la propuesta de acciones para la mejora continua de la gestión productiva y financiera en la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus.
4. Aplicación de la propuesta de acciones para la mejora continua de la gestión productiva y financiera en la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus.
5. Exposición de los resultados que se obtienen con la aplicación de las acciones propuestas para la mejora continua la gestión productiva y financiera en la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus.

Hipótesis:

La aplicación de acciones para la gestión productiva y financiera contribuirá a la mejora continua de los índices e indicadores productivos y financieros en la CCS Joe Westbrook.

Variable Independiente: acciones para la gestión productiva y financiera.

Conceptualización de la variable independiente

Gestión productiva y financiera: implica todos aquellos elementos relacionados con el análisis, la toma de decisiones y acciones relacionadas que actúan sobre las necesidades productivas y financieras de una organización.

Variable Dependiente: mejora continua de los índices e indicadores productivos y financieros.

Conceptualización de la variable dependiente

Indicadores productivos: cantidades que expresan el valor de un dato relacionado con la actividad de producción.

Índice productivo: expresión de la relación entre dos cantidades determinadas de actividad productiva.

Indicadores económicos: cantidades que expresan el valor de un dato relacionado con los ingresos, gastos y resultados de una entidad.

Índice económico: relación entre dos magnitudes determinadas expresan el valor de un dato relacionado con los ingresos, gastos y resultados de una entidad contenido en el Estado de Resultados.

Indicadores financieros: cantidades que expresan el valor de un dato integran el contenido de los estados financieros de una empresa determinada.

Índice financiero: expresión de la relación entre dos o más cantidades o indicadores que integran el contenido de los estados financieros de una empresa determinada.

Operacionalización de la variable dependiente

Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Índices productivos		- Bien - Regular - Mal
Indicadores productivos		- Bien - Regular - Mal
Índices económicos	- Costo por peso de ingresos - Utilidad por peso de ingresos.	- Bien - Regular - Mal
Indicadores económicos	- Ventas - Costo	- Bien - Regular

	- Utilidades	- Mal
Índices financieros	- Disponibilidad - Liquidez - Solvencia - Ciclo de Cobro - Ciclo de Pago	- Favorable - Desfavorable
Indicadores financieros		- Favorable - Desfavorable

Objeto de estudio: La gestión productiva y financiera.

Campo de acción: índices e indicadores productivos y financieros.

Población: documentos informativos del año 2009 y 2010.

Muestra: Ultimo trimestre 2009 y 2010.

La investigación contemplará varios tipos de estudio, en primer lugar: **descriptivo**, al especificar cada una de las etapas de la investigación, los indicadores que la caracterizan y las formas de llevar a cabo su evaluación y concluirá como **explicativo**, al establecer las causas de los nexos que se presentan entre el comportamiento de las variables y los efectos conseguidos, así como la propuesta de acciones para mejora continua de la gestión productiva y financiera en la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus.

La **novedad** científica de la investigación radica, en que ofrecerá un conjunto de acciones para la mejora continua de la gestión productiva y financiera en la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus, dando respuesta a los problemas existentes y a las exigencias actuales.

La presente investigación se justifica:

Por su **conveniencia** para el sector agropecuario y la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus, donde se aplicará teniendo en cuenta la importancia del desarrollo de la agricultura en nuestro país, quien tiene la misión de producir con calidad y cantidad los productos necesarios para alimentar a la población y la búsqueda de nuevas vías que permitan elevar su eficiencia productiva y financiera.

La **viabilidad** de la investigación se demuestra al contar, en primer lugar, con el capital humano disponible para desarrollarla lo cual podemos considerar como el activo más valioso (consejo empresarial, directivos y trabajadores de amplia experiencia en el tema), involucrados y comprometidos con el desarrollo eficiente de esta investigación. Se dispone, en segundo lugar, de los recursos materiales (papel, medios técnicos, software, entre otros) para su ejecución, con un gasto mínimo.

El **valor teórico** de la investigación que se realizará radica en la contribución al enriquecimiento de una perspectiva teórica a partir de la revisión bibliográfica efectuada, definición de conceptos que facilitará la elaboración de acciones propuestas para la mejora continua de la gestión productiva y financiera de la CCS.

Su **valor práctico** radicará en la propuesta de acciones que contribuirá a la mejora continua de la gestión productiva, económica y financiera de la CCS y el comportamiento de los índices e indicadores que se utilizan para medir su eficiencia tanto en el orden cuantitativo como cualitativo.

Su **relevancia social** se demostrará en las acciones propuestas que contribuirá a la mejora continua de la gestión productiva y financiera de la CCS, lo cual le permitirá cumplir con su encargo social que consiste en la satisfacción de la demanda de productos agropecuarios de la población del territorio.

La **utilidad metodológica** se expresa en la posibilidad de elaborar y aplicar un conjunto de acciones teniendo en cuenta las particularidades existentes en la CCS y el área objeto de estudio, que las convierten en un instrumento de trabajo para la entidad, que pueden ser replicadas en otras unidades básicas del Sector Agropecuario.

Su **valor económico** radicará en los resultados que se obtendrán a partir de la implementación de las acciones propuestas al mejorar el comportamiento de los índices e indicadores productivos y financieros.

Métodos y Procedimientos del Nivel Teórico:

- Histórico - lógico, en el estudio de la evolución y desarrollo del objeto de la investigación, teniendo en cuenta los nexos y relaciones internas y externas, así como en el tratamiento que se le dará a la literatura científica relacionada con el problema.
- Sistémico – estructural y funcional, en la elaboración de la propuesta de acciones para la mejora continua de la gestión productiva y financiera en la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus y las exigencias para su implementación.
- Modelación, en la concepción teórica de la propuesta de acciones para la mejora continua la gestión productiva y financiera en la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus.
- Análisis – síntesis, a través del estudio bibliográfico y los documentos que serán consultados durante la investigación y en la determinación de regularidades, características, conclusiones, etc.
- ✓ Inducción – deducción para arribar a consideraciones de carácter general a partir de situaciones particulares en el desarrollo de todo el proceso investigativo.

Métodos del Nivel Empírico:

- ✓ Análisis de documentos: a través de la revisión de los Estados Financieros, planes de producción, documentos primarios y secundarios relacionados con las existencias de áreas y movimientos de rebaños, Plantilla de Cargos, resoluciones y demás regulaciones emitidas vinculadas al tema objeto de estudio.
- Encuesta, se aplicará para diagnosticar los problemas existentes que afectan la gestión productiva y financiera.

Métodos Estadísticos:

- Gráficos, en la representación de los datos estadísticos procesados para la interpretación de los resultados en los diferentes instrumentos aplicados.
- Se aplicará el cálculo porcentual.

Técnicas para la Recopilación de Datos:

- Entrevistas: a directivos, trabajadores y especialistas.
- ✓ Tormenta de ideas para el diagnóstico y elaborar la propuesta de acciones.

Estructura del Trabajo de Diploma:

Capítulo I: Fundamentos teórico-metodológicos teórico- metodológicos en torno a la gestión productiva y financiera aplicado a las CCS.

Capítulo II: Caracterización de la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus y diagnóstico del estado actual que presenta la gestión productiva y financiera.

Capítulo III: Elaboración del plan de acción para la mejora continua de la gestión productiva y financiera en la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus. Resultados de su aplicación.

Capítulo I: Fundamentos teórico-metodológicos teórico- metodológicos en torno a la gestión productiva y financiera aplicado a las CCS.

A partir de la revisión de diferentes fuentes bibliográficas consultadas posibilitó organizar el marco teórico referencial que sustenta la investigación para llegar a formular una conceptualización de las principales definiciones, indicadores, elementos y tendencias relacionadas con el tema investigado, la cual se refleja mediante el hilo conductor que se muestra en la Fig. 1.1. Se logra consolidar los conocimientos del tema estudiado para ser aplicado de forma creativa en la instalación objeto de estudio y su réplica en otras CCS con características similares.

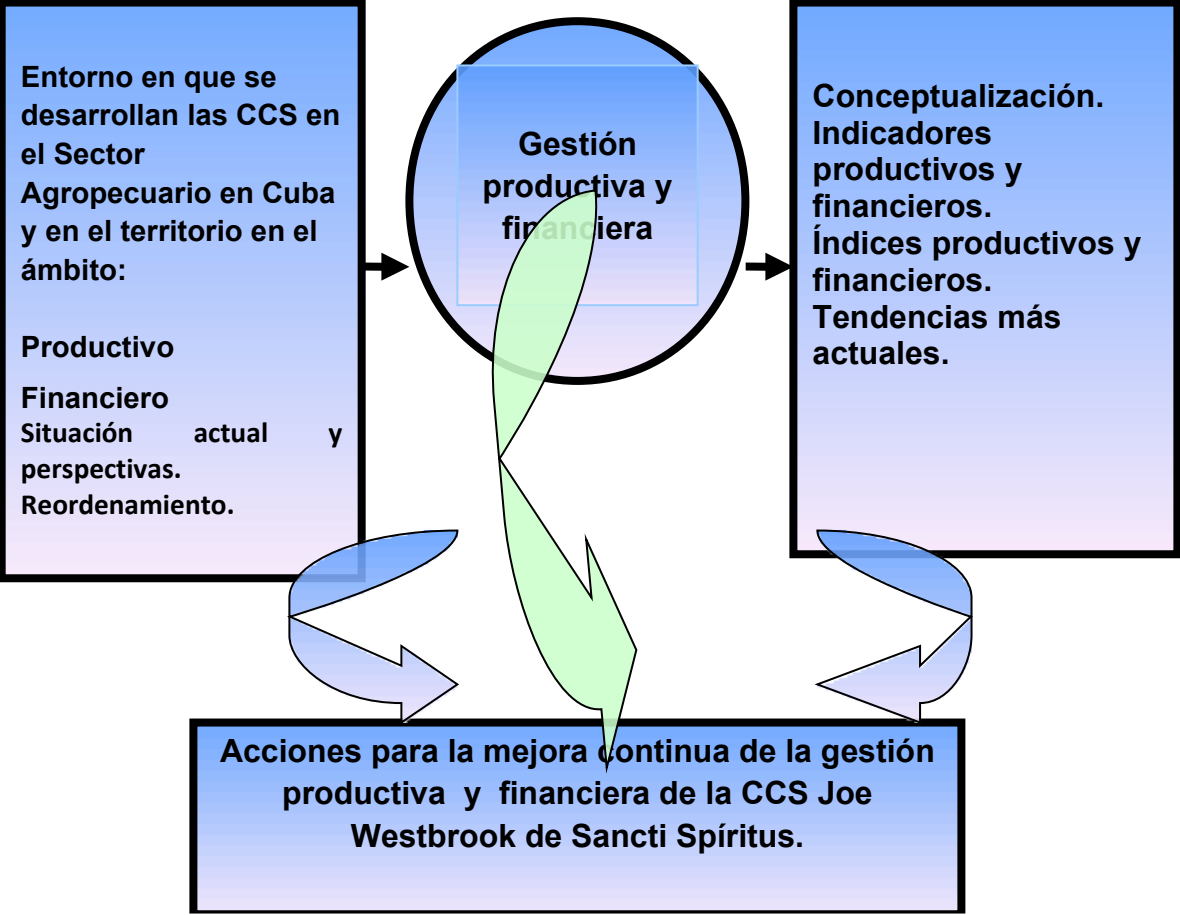


Figura 1.1. Hilo Conductor. Fuente: Elaboración propia.

1.1. El Sector Agropecuario. Su Importancia en la Economía.

El sector agropecuario desempeña un importante papel en la economía cubana por su participación directa e indirecta en la conformación del Producto Interno Bruto (PIB) y, en un sentido general, por el efecto multiplicador que genera, aunque en el año 2009, este fue de apenas 8,4 %; antes del descenso de la

producción agropecuaria, el sector aportaba de forma directa entre 12 % y 13 % del producto.

Además, el efecto multiplicador que el sector agropecuario genera en la economía se manifiesta por medio del encadenamiento o derrame (spill over) hacia atrás y hacia adelante en la cadena de producción. Si el sector no logra producir este efecto y no genera los resultados esperados, tal encadenamiento puede motivar importantes erogaciones –efecto multiplicador no favorable que deben asumirse para suplir sus deficiencias.

Esto es, de hecho, lo que viene ocurriendo en los últimos años, especialmente con el incremento de las importaciones de alimentos, que llegaron a los 1.600 millones de dólares en el año 2009 (18% del total de importaciones). Una parte significativa de lo que se importa puede ser producido internamente, sobre todo si se tienen en cuenta los altos precios del mercado internacional, mediante una reactivación del sector agropecuario.

Desde el año 2000, la producción agrícola ha venido registrando un continuo descenso, aunque en el año 2007 mostró un ligero crecimiento con relación al año anterior y fue superior en el 2009. En 2007, la recuperación se dio en algunos rubros como tubérculos y raíces (a pesar del significativo descenso de la producción de papa), plátano, maíz, frijoles, cítricos y frutales. Por otro lado, se registró un descenso en la producción de papa y hortalizas, mientras que en el arroz se mostró estable.

En la tabla 2.1., se observa que la producción de frutas desde el año 2004 manifiesta un decrecimiento siendo un renglón priorizado por el país para lograr el ahorro de importaciones, ha incidido negativamente por la afectación que causa a la industria y algunos sectores como es el caso del turístico que son altamente consumidores de frutas utilizadas en la prestación de servicios gastronómicos.

Tabla 1.1. Producción de alimentos de origen vegetal, 2007 -2010 (en miles de quintales)

Productos	2007	2008	2009	2010	10/09 (%)
Tubérculos y raíces:					
De ello:					
Papa.	51.838,2	26.559,0	25 375,5	28 690,5	101,9
Boniato.	8.245,5	6.738,2	7 586,9	5 425,5	48,3
Malanga	14.324,8	7.168,1	12 320.4	1 569.3	5.304,5
Plátano:	-	-	4 956.6	5 692.6	2.54
	22.412,3	12.657,0	14 339,5	18 083,2	126,1

Fruta	8.479,3	5.474,1	5 584,4	5 837,1	104,5
Vianda	15.890,0	7.182,9	8 755,1	1 246,1	139,8
Hortalizas					
De ello:	62.478,3	42.926,2	35 963,0	38 729,7	96,7
Tomate.	10.442,6	9.193,7	10 442,5	9 522,0	89,0
Pimiento.	1.202,0	1.053,1	9 6,0	856,5	96,9
Cebolla.	1.902,3	1.850,5	1 623,7	1 580,4	97,3
Ajo.	712,6	682,5	487,1	484,8	99,5
Arroz (cáscara húmedo)	10.628,6**	7.991,6**	10 439,5	10 400,0	99,5
Maíz.	6.537,8	5.344,5	7 085,4	6 874,1	113,5
Frijoles.	1.722,7	1.295,3	856,0	1 191,3	122,3
Cítricos.	17.428,9	10.872,2	7 306,5	10 102,5	138,2
Frutales.	10.659,0	8.683,5	9 025,0	8 715,5	102,6

Fuente: Nova González, Armando (2009)

* Un quintal equivale a 46 kg. Datos de ONE: Anuario estadístico de Cuba 2004 y 2006; considera la producción de parcelas, patios incluidos en la producción de arroz popular. Estimado a partir de ONE: Principales indicadores agropecuarios 2007, más la producción de patios y parcelas.

1.2. Las CCS en el sector agropecuario. Antecedentes y características generales.

En la década de los noventa el sistema económico cubano se enfrenta a una singular crisis. Las ineficiencias económicas internas, unido a la desaparición del campo socialista, con la consiguiente pérdida de un mercado seguro con precios preferenciales y condiciones de intercambio justas, motivaron la necesidad de importantes transformaciones económicas, particularmente en el Sector Agropecuario Cubano.

Sobre la necesidad de las reformas en este sector, Figueroa (1996) manifiesta que estos cambios estuvieron determinados por factores coyunturales y estructurales. La crisis económica y agroalimentaria de los años noventa, conocida como Período Especial, es la razón coyuntural. El agotamiento y crisis consiguiente del modelo económico implantado a partir de 1976 es la causa estructural que explica la reforma general y la agraria en particular.

De esta forma se crean, en 1993, las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) como uno de los resultados del proceso de transformación de las relaciones

de producción para posibilitar el desarrollo de las fuerzas productivas. Este tipo de cooperativismo se convierte en una condición necesaria para el desarrollo de la productividad, la producción y la eficiencia en el Sector Agropecuario. Esta nueva modalidad productiva se incorpora al sector cooperativo existente conformado por Cooperativas de Créditos y Servicios (CSS), creadas en 1962.

Los principios enunciados por el Buró Político del Partido Comunista de Cuba (PCC) para las CCS son:

- El autoabastecimiento de los asociados y sus familiares con esfuerzo cooperado, así como mejorar progresivamente las condiciones de vivienda y otros aspectos relacionados con la atención al hombre.
- Asociar rigurosamente los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada.
- Desarrollar ampliamente la autonomía de la gestión. Las unidades de producción que se proponen deben administrar sus recursos y hacerse autosuficientes en el orden productivo.

1.3. Indicadores e índices para medir la eficiencia en la actividad de las CCS.

Benítez, Miguel Ángel (2007) en su libro Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección expresa: "La medición de la eficiencia económica operativa con que se explota una entidad se realiza básicamente mediante el análisis financiero y económico de sus actividades, lo que permitirá llegar a conclusiones acerca de las causas de las desviaciones y por lo tanto en las medidas correctivas a aplicar. Los análisis de los índices e indicadores de una actividad indican en sentido general la existencia o no de una desviación con una normativa o valor de comparación conocido, es decir, que señala que existe un problema y probablemente donde, pero no indica en modo alguno las causas del mismo por lo que el análisis de los índices e indicadores y la evaluación de sus valores absolutos o relativos constituyen solamente el proceso inicial de medición de la efectividad que se completa con el análisis profundo de los factores involucrados, investigaciones, estudios especiales, etc., que permiten llegar a conclusiones acerca de las causas de las desviaciones y por tanto, de las medidas correctivas a aplicar".

En tal sentido se considera que para la correcta gestión de la empresa se hace necesario el análisis sistemático de todas sus áreas, así como de disponer de la información periódica, puntual, exacta y de fácil interpretación.

Al realizar un análisis estamos efectuando una distinción y separación de las partes de un todo, hasta llegar a conocer sus principios o elementos, por lo tanto para que el diagnóstico de la empresa sea útil, se han de dar las siguientes circunstancias:

En tal sentido Miguel Ángel Benítez en 1997, en su libro Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección expresa: "La medición de la efectividad económica operativa con que se explota una entidad se realiza básicamente mediante el análisis económico y financiero operativo de sus actividades, lo que permitirá llegar a conclusiones acerca de las causas de las desviaciones y por lo tanto en las medidas correctivas a aplicar. Los análisis de los índices e indicadores de una actividad indican en sentido general la existencia o no de una desviación con una normativa o valor de comparación conocido, es decir, que señala que existe un problema y probablemente donde, pero no indica en modo alguno las causas del mismo por lo que el análisis de los índices e indicadores y la evaluación de sus valores absolutos o relativos constituyen solamente el proceso inicial de medición de la efectividad que se completa con el análisis profundo de los factores involucrados, investigaciones, estudios especiales, etc., que permiten llegar a conclusiones acerca de las causas de las desviaciones y por tanto, de las medidas correctivas a aplicar".

Según Paulet y Santandreu (1993), en el Diccionario de Economía y Empresa definen el índice como "coeficiente que mide la evolución o relación de una o más magnitudes, en el tiempo o en el espacio".

Según Paulet y Santandreu (1993), en el Diccionario de Economía y Empresa definen el indicador como "unidades de medida que se utilizan para establecer objetivos iniciales y evaluar a posteriori la actuación del responsable en base al comportamiento del mismo".

De aquí se infiere: Para la correcta gestión de la empresa se hace necesario el análisis día a día de todas sus áreas (organizacional económica financiera, productiva, comercial, recursos humanos), así como disponer de la información periódica, puntual, exacta y de fácil interpretación.

La categoría eficiencia se manifiesta en cualquier modo de producción como la relación entre los resultados de la producción y los gastos que en ella se tienen, sin embargo las relaciones sociales de producción imperantes le imprimen su sello particular y el contenido específico a dicha categoría. Como medida del desarrollo de la producción, la eficiencia se vincula con las metas de la misma y éstas se subordinan, en el socialismo, al objetivo central de la economía.

De la eficiencia de las empresas de las cooperativas depende la solución de las necesidades de productos para la población, de materias primas para la industria,

el incremento de fondos exportables y el aseguramiento de alimentos con la calidad requerida para el turismo; pero en los resultados de la producción influyen, de manera notable, los procesos naturales que tienen lugar en la agricultura como rama de la economía, estas peculiaridades no pueden ser obviadas en el análisis económico, pues de ellas dependen los resultados finales como criterio sobre el que descansa el análisis de la eficiencia.

El sistema de indicadores destinado a evaluar la eficiencia socioeconómica de las empresas agrícolas debe ser objetivo, dinámico, conjugar indicadores de valor y en forma natural, además tener en cuenta las diferencias de fertilidad del suelo y las condiciones de cada CCS para que, al evaluar la eficiencia, se tenga en cuenta si es resultado de un mayor esfuerzo o de condiciones favorables de la entidad. Por otro lado, debe existir una adecuada correlación entre los indicadores a nivel de empresa y a nivel de la economía nacional, de manera que los objetivos de la producción sean cumplidos.

En el caso de las cooperativas agrícolas, reviste importancia determinante el rendimiento expresado en quintales o toneladas métricas, que presupone mayor cantidad de productos por superficie con la calidad requerida y refleja los resultados finales, vinculado al cumplimiento de los contratos.

El indicador uso de la tierra, adquiere cada día mayor significación, pues de él depende el incremento de ritmos de crecimientos de la producción, a esto se vincula la política de disminuir la cantidad de tierras ociosas en las cooperativas. Como indicador de eficiencia debe contemplar elementos vinculados al uso de la tecnología, rotación de los cultivos, mejoramiento de los suelos y elementos económico-organizativos relacionados con la organización y distribución de la fuerza de trabajo.

Como soporte de los indicadores antes mencionados, el costo de producción es muy importante y se puede complementar con el costo por peso de producción. A pesar de la validez del indicador productividad del trabajo, éste debe ser calculado de manera objetiva, incluyendo tanto a la fuerza contratada en períodos pico de cosecha, como los trabajadores fijos.

Por su parte, la rentabilidad, basada en la reducción del costo y el ascenso de la productividad, es un elemento a tener en cuenta en el sistema de indicadores planteado; este indicador es mucho más completo con el cálculo de la rentabilidad de las ventas, de los gastos, de los costos y de los costos y gastos.

El sistema de indicadores de eficiencia socioeconómica debe incluir un conjunto de indicadores sociales destinados a valorar las condiciones de vida de los cooperativistas, como son: su participación en el autoconsumo, el nivel de calificación y preparación de los socios, su presencia en las decisiones de la empresa, apoyo recibido de las organizaciones de masas, desarrollo sociocultural de la comunidad, su inserción en el desarrollo local es decir, aspectos vinculados a la gestión y el balance social de la cooperativa.

Dentro de los indicadores estudiados, el rendimiento por hectárea constituye la brújula del sistema utilizado para medir la eficiencia en las cooperativas de producción de alimentos, que en los últimos cinco años en algunos renglones ha reflejado una tendencia decreciente a nivel nacional, tanto en las producciones fundamentales, como en aquellas destinadas a la sostenibilidad alimentaria de los asociados, la comunidad y la sociedad. En algunas CCS los indicadores de ventas en físico, en valor y la productividad manifiestan también un decremento en su tendencia, así como la rentabilidad, no obstante se trabaja en la creación de las condiciones para elevar el nivel de vida de los socios para estimular la producción.

En la agricultura existen indicadores típicos que sirven para evaluar los planes económicos que nos se utilizan en otros sectores de la economía. Así, el plan de producción agropecuario está integrado por los siguientes planes:

- ✓ Planes agrícolas
- ✓ Planes pecuarios

A su vez los planes agrícolas los podemos clasificar en:

- ✓ Cañeros
- ✓ No Cañeros.

Los mencionados planes se relacionan con determinados indicadores que resultan fundamentales para evaluar el grado de avances de la producción agropecuaria. Estos son:

- ✓ Indicadores de la agricultura.
- ✓ Indicadores de la ganadería.
- ✓ Indicadores de la mecanización.

Antes de desarrollar los indicadores de la agricultura es necesario exponer algunos conceptos fundamentales

- **Cultivos permanentes:** Son aquellos cuya vida vegetativa tiene una duración mayor a 18 meses después de la primera cosecha, estos cultivos pueden seguir produciendo, es decir, se recoge mas de una cosecha de la misma siembra por ejemplo : el mango, guayaba.
- **Cultivos temporales:** Son los que su vida vegetativa es inferior a 18 meses por lo que solamente se puede obtener una cosecha de ellos por ejemplo las viandas, hortalizas, etc.

Para ambos tipos de cultivos, los indicadores fundamentales son:

- Área sembrada.
- Área Cosechada.
- Área Cultivada.
- Rendimiento de los Cultivos.
- Destino de la Producción.

A continuación explicaremos cada uno de estos indicadores:

- **Área sembrada:** Es la cantidad de tierra que se siembra con determinado productos en has, Caballerías, etc.
- **Área cosechada:** Es la parte del área sembrada de la cual se obtuvo una determinada producción.
- **Área cultivada:** En este indicador entran todas aquellas tierras que reciben atenciones culturales durante su periodo de producción .por ejemplos: riego, deshierbe, aporque, aplicación de pesticidas, abonos y fertilizantes, etc.

- **Rendimiento de los cultivos:** Son las cantidades de productos que se obtienen por unidad de terreno. Por ejemplo quintales de mangos por hectárea, quintales de plátano por caballería.
- **Destino de la producción:** Expresa la distribución de los productos agrícolas, según sus diferentes usos en la economía nacional.
- **Comercializada:** Cantidad entregada a los organismos de acopio para su consumo productivo e improductivo.
- **No Comercializada:** Es la cantidad destinada a otros fines como la alimentación del ganado, autoconsumo de obreros, semilla para la reproducción, etc.

Dentro de los índices e indicadores económicos que se utilizan para medir la eficiencia en la agricultura podemos mencionar:

- ✓ Ingresos por ventas netas.
- ✓ Costo por peso de ventas netas.
- ✓ Costos y Gastos totales por peso de venta.
- ✓ Utilidad neta.
- ✓ Margen neto.
- ✓ Rendimiento.
- ✓ Ventas netas por trabajador.
- ✓ Productividad.
- ✓ Salario medio.
- ✓ Correlación productividad salario medio.

Seguidamente se expone la composición de cada índice o indicador, su cálculo y técnicas para evaluar el resultado obtenido en cada uno de éstos.

- ✓ **Ventas netas:** Incluye las ventas durante el período obtenidas mediante la entrega de la producción demandada por los clientes, una vez eliminados los descuentos, devoluciones y rebajas. Esta venta no es sinónimo de cobranza. El importe de este indicador en el Estado de Resultados puede haber sido cobrado o no. Si no ha sido cobrado, ese monto al final del período aparecerá en cuentas o efectos por cobrar en el Balance General.
- ✓ **Costo de Ventas:** Incluye la sumatoria de los valores de costo asignados a todas las producciones vendidas por la entidad durante el período. El importe

de este indicador no es sinónimo de pagos o egresos. El costo de ventas o consumo y las compras no son iguales, ya que la diferencia entre ellos estará en los distintos inventarios. Las compras y los pagos no son iguales, ya que la diferencia entre ellos estará en proveedores o cuentas por pagar.

- ✓ **Costo por peso de ventas netas:** Este índice constituye un elemento normativo y evaluador de la gestión económica. Expresa el costo por cada peso de Ventas Netas.

Costo por peso de ventas netas = Costo de venta / Ventas netas

- ✓ **Costos y Gastos totales por peso de ventas netas:** Este indicador expresa la eficiencia en el uso de los recursos, mide la relación de los costos y gastos por cada peso de ingresos turísticos (ventas netas). Se calcula aplicando la siguiente fórmula:

Costos y Gastos totales por peso de ventas netas = Costos y Gastos Totales / Ventas netas

- **Gastos Totales:** Comprende las siguientes cuentas sintéticas que figuran en el Estado de Resultados en el mes y acumulado.
- **Gastos Operacionales:** Comprende el conjunto de gastos que se incurren en las operaciones y que pueden atribuirse directamente a un área de presupuesto operacional.
- **Gastos Financieros:** Comprende los gastos en que se incurre relacionados con las operaciones financieras.
- **Gastos por Faltantes:** Incluye los gastos por faltante de bienes en los conteos físicos realizados.
- **Gastos por Pérdidas:** Se registra en esta cuenta las pérdidas materiales ocasionadas por desastres naturales, así como las que se generan por bajas de activos fijos, reevaluación de inventarios entre otras.
- **Gastos de Años Anteriores:** Comprende los gastos de períodos anteriores, no registrados en su oportunidad o que provienen de rectificaciones o ajustes contables correspondientes a operaciones de años anteriores.

- **Otros gastos:** Se registra en esta cuenta los gastos incurridos en la actividad del comedor obrero, transporte obrero y otros gastos no imputables a la actividad fundamental.
- ✓ **Margen Neto:** Expresa la ganancia antes de impuesto por peso de ventas netas totales. Se calcula.

$$\text{Margen Neto} = \text{Utilidad Neta antes e Impuestos} / \text{Ventas netas}$$

Análisis del Rendimiento: El rendimiento operativo se mide como rendimiento de la inversión. Este relaciona la ganancia con los recursos utilizados para obtenerla en las instalaciones hoteleras se calcula:

Utilidad neta total antes de impuestos / Activos netos totales

- ✓ **Productividad:** Expresa la relación entre la Producción Bruta y el Promedio de trabajadores. Se calcula:

$$\frac{\text{Producción Bruta}}{\text{Promedio de Trabajadores}}$$

- ✓ **Ventas netas por trabajador:** Expresa la relación entre las ventas netas y el promedio de trabajadores, se calcula como sigue:

$$\text{Ventas netas} / \text{Promedio de trabajadores}$$

- ✓ **Fondo de Salario y Salario Medio:** Representa el gasto de salario (salario básico + plus+ horas extras + idoneidad + descanso retribuido), el plan se obtiene del presupuesto de costos y gastos y el real del Balance de Comprobación de Saldos de los elementos de gastos antes expuestos que figuran en las cuentas Gastos Operacionales y Gastos Funcionales en moneda CUP.

El salario medio es el resultado de dividir el Fondo de salario entre el promedio de trabajadores.

- ✓ **Correlación Productividad, Salario Medio:** Expresa la relación del incremento de la productividad del trabajo según Valor Agregado con respecto al incremento del salario medio. Es un indicador cualitativo que expresa eficiencia. Esta correlación se determina mediante la siguiente fórmula.

$$\left(\frac{PR}{PP} 100\% \right) \geq \left(\frac{SMR}{SMP} 100\% \right) \quad \text{El resultado es favorable.}$$

$$\left(\frac{PR}{PP} 100\% \right) < \left(\frac{SMR}{SMP} 100\% \right) \quad \text{El resultado es desfavorable.}$$

Donde:

PR: **Productividad Real.**

PP: **Productividad Plan.**

SMR: **Salario Medio Real.**

SMP: **Salario Medio Plan.**

Razones o índices para evaluar la liquidez.

Para diagnosticar la situación de liquidez de la empresa, es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto plazo, además de confeccionar el flujo de efectivo, se pueden utilizar las razones siguientes:

- ✓ **Liquidez general:** Expresa la relación que existe entre los activos circulantes y pasivos circulantes, ambas categorías figuran en el Estado de Situación o Balance General de la instalación hotelera permite evaluar la capacidad de pago de la instalación hotelera ante sus obligaciones. Se calcula como sigue:

Activo Circulante / Pasivo Circulante

Estándares establecidos:

1.3 a 1.5 ⇒ Correcto.

Menor 1.3 ⇒ Peligro de suspensión de pago.

Mayor 1.5 ⇒ Peligro de tener ociosos.

- ✓ **Liquidez Inmediata:** Se denomina además razón severa, prueba ácida, representa la suficiencia o insuficiencia de la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, señala el grado en que los recursos disponibles pueden hacer frente a las obligaciones contraídas a corto plazo. Se calcula como sigue:

Activo Circulante – Inventario / Pasivo Circulante

Estándares establecidos:

Entre 0.5 y 0.8 ⇒ Correcto.

Menor que 0.5 ⇒ Peligro de suspensión de pago.

Mayor que 0.8 ⇒ Peligro de tener tesorería ociosa.

Liquidez Instantánea, Liquidez Disponible o Razón de Tesorería: Establece la relación entre la partida más líquida del Activo Circulante y los Pasivos Circulantes, expresa lo que posee o dispone hoy la instalación hotelera para pagar la deuda a corto plazo. Para su cálculo se aplica la siguiente fórmula:

Efectivo / Pasivo Circulante

Estándares establecidos:

0.30 – 0.50 ⇒ Valor medio óptimo (para algunos autores)

Los datos para el análisis de la liquidez disponible se obtienen del Balance General o Estado de Situación.

En el análisis de los indicadores que expresan liquidez el analista debe mostrar las causas y efectos de las variaciones para que la dirección tome decisiones que contribuyan a lograr la capacidad de pago adecuada y a incrementar la rentabilidad.

Es importante también en este tipo de análisis considerar el ciclo de cobro.

$$\text{Ciclo de Cobro} = \frac{\text{Cuentas y Efectos x cobrar Mercantiles Promedio}}{\text{Ventas al Crédito}} \times \text{días del período}$$

Este índice se expresa en días y significa los días de Venta pendientes de cobro, que como promedio, tuvo la empresa en el período analizado, o sea, los días promedios que tardaron los clientes en cancelar sus cuentas con la empresa.

$$\text{Días de Venta Pend. de Cobro} = \frac{\text{Cuentas y Efectos x cobrar Mercantiles}}{\text{Ventas al Crédito}} \times \text{días del período}$$

Existen otros índices, pero a los propósitos de la investigación sólo hemos tratado en este capítulo los que consideramos para trabajar en el desarrollo de la misma.

Capítulo II: Caracterización de la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus y diagnóstico del estado actual que presenta la gestión productiva y financiera.

2.1. **Caracterización de la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus**

Desde la época de la conquista y la colonización, la agricultura fue una actividad de gran importancia para los habitantes de Sancti Spíritus. En los siglos XV y XVI el tabaco se generalizó en el territorio. A partir del siglo XVIII se produce un despegue económico condicionado por la plantación cañera que protagonizó la política agraria a partir de la segunda mitad de este siglo y todo el XIX. La llegada del siglo XX no transforma mucho el paisaje agrícola. La caña sigue siendo fundamental aunque se nota un interés por los frutales, principalmente áreas dedicadas al cultivo del marañón e hicacos en la periferia de la ciudad. Con el triunfo de la Revolución se crean nuevos planes agrícolas intensificándose las producciones de frutales destacándose el mango y la piña.

La CCS Joe Westbrook se constituye en el año 1985. Ubicada en la zona Norte de la Ciudad perteneciente al Consejo Popular Kilo 12 en el Camino El Jorobado del municipio de Sancti Spíritus, provincia Sancti spíritus. Tiene como objeto social:

1. Producir y comercializar de forma mayorista viandas ,hortalizas, granos ,aves rústicas y sus huevos ,frutas ,vegetales y plantas condimentosas frescas o secas en estado natural o procesados artesanalmente, ganado menor(cerdos ,ovinos ,caprinos ,conejos en pie, sus carnes y derivados), materia orgánica, humus de lombriz, subproductos de cosecha para alimento animal, pienso criollo, semillas botánicas agá micas y posturas de frutales, carbón vegetal, leña para combustible, postes de marabú, postes vivos, guano, yaguas, palmiche, materiales alternativos para la construcción a la empresa que la atiende , a las Empresas Acopiadoras y Comercializadoras Mayoristas del MINAG al consumo social , centros del sistema Mined, Minsap, MES, Minint, Minfar que le sea autorizado, a la Administración del Mercado Agropecuario Estatal y de forma minorista como concurrente en el Mercado Agropecuario Estatal, en los puntos de venta autorizados por el Consejo de la Administración Municipal, a los

1	J' Proyecto	1	Dirigente	Técnico Veterinario	CCS	550,00	550,00	6050,00
2	Técnico Integral	1	Técnico	Técnico Agrónomo	CCS	525,00	525,00	5775,00
3	J' Finca	2	Dirigente	Técnico Veterinario	CCS	525,00	1050,00	11550,00
4	Operario Agropecuario	52	Obrero		CCS	500,00	45000,00	495000,00
5	Operador de Equipos Ligero	4	Obrero	Evaluación	CCS	500,00	2000,00	22000,00
6	Mecánico Equipo	1	Obrero	Evaluación	CCS	500,00	500,00	5500,00
7	Mecánico Implemento	1	Obrero	Evaluación	CCS	500,00	500,00	5500,00
8	Bueyeros	2	Obrero		CCS	500,00	1000,00	11000,00
9	Operador de Equipos Pesado	3	Obrero	Evaluación	Prov.	500,00	1500,00	16500,00
10	Guardia Campo	20	Obrero		CCS	500,00	11000,00	121000,00
11	Choferes	2	Obrero	Evaluación	CCS	500,00	1000,00	11000,00
TOTAL	91					5600,00	64625,00	710875,00

En la tabla 2.2. se muestran las variedades de mango del patrimonio de la CCS, aptas para el cultivo de los frutales predominando diversas variedades.

Tabla 2.2. Variedades de mango aptas para el cultivo.

Variedad	Ha	%
Super Haid		31
Carazón	496	42

Chino	92	8
Minin	107	9
Haid	96	8
Gora	16.0	1
Señorita	6.0	1
Total	1175	100

Las producciones se destinan fundamentalmente al consumo interno y la exportación realizadas durante algunos años en asociación con la Sherrit que alcanzó 112 TM.

2.2. Diagnóstico del estado actual que presenta la gestión productiva y financiera en la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus

Con la revisión de documentos y los resultados de los análisis efectuados con el Consejo de Dirección revelan las siguientes dificultades:

- Se realizan ventas a entidades tanto del territorio como fuera de la provincia sin la existencia de un contrato debidamente firmado por ambas partes.
- No se realizan conciliaciones periódicas de las cuentas por cobrar y por pagar.
- El Banco no ha concedido el crédito de cosecha para el mango que es la producción fundamental, sólo aprobó \$ 125 000.00 para atenciones culturales, cuando este se solicitó por \$ 412 000.00
- Transcurrido el primer trimestre del año 2010 y no se ha asignado el subsidio para la producción de mango (contravalor en moneda CUP 5.45 por cada peso en CUC vendido) en el año 2009.
- No se ha recibido el subsidio para la limpia de Marabú.
- En los meses junio, julio, agosto y septiembre del año 2010 los trabajadores no cobraron su respectivo salario por no contar con el financiamiento para efectuar el pago.

- El combustible recibido no cubre el mínimo de las necesidades, como son la siembra de mango, la preparación de las tierras, etc.
- Las áreas de producción fundamental cuentan con gran afectación de marabú, de 75 caballerías, 23 se encuentran afectadas lo que representa el 30.66%.
- Existen limitados recursos de trabajo en los últimos años (machete, lima, zapato, fertilizantes, herbicidas, combustibles, entre otros).
- Debido a la intensa sequía en los últimos años se ha reducido el abastecimiento de agua al 50% en el organopónico lo que ha afectado en gran medida la producción y el pago del crédito al Banco.
- El movimiento del rebaño que existe actualmente en ovino y bovino, sus producciones no respaldan los créditos otorgados para la misma.
- El por ciento de trabajadores indirectos a la producción se encuentra en un 9.4 %.
- Los niveles de producción en los últimos años se han comportado a un 21% con relación al año que mejor rendimiento productivo históricamente ha tenido la CCS que fue de 53 000 quintales de mango.

El récord histórico de producción de la CCS fue en la cosecha 1998 con 2936 Toneladas. La media de los últimos 4 años es de 568 toneladas.

Serie Histórica de Producción

Año	Producción		Área de producción		Rendimiento t/ha
	Quintales	Toneladas(t)	Caballerías	Hectáreas(ha)	
1997	32000	1472	75	300	4.91
1998	56000	2576	75	300	8.59
1999	64000	2943	75	300	9.81
2000	68000	3128	75	300	10.43
2001	38800	1784	75	300	5.95
2002	41100	1890	75	300	6.30

2003	21900	1007	75	300	3.36
2004	54000	2483	75	300	8.28
2005	37300	1716	75	300	5.72
2006	34500	1587	75	300	5.29
2007	19900	915	75	300	3.05
2008	15300	704	75	300	2.35
2009	7500	345	75	300	1.15
2010	15500	713	75	300	2.38
X	36132	1662	75	300	5.54

La tendencia a los últimos años ha sido a disminuir la producción y los rendimientos afectados por un conjunto de factores tales como:

- ✓ Limitaciones de recursos materiales y financieros
- ✓ Falta de fuerza laboral
- ✓ Condiciones climáticas adversas
- ✓ Incendios forestales
- ✓ Violaciones tecnológicas
- ✓ Pastoreo incontrolado
- ✓ Edad de la plantaciones
- ✓ Despoblación
- ✓ Insuficiente introducción de logros de la Ciencia y la Técnica

Por lo tanto resulta imprescindible activar una política integral y dinámica mediante el desarrollo intensivo de los frutales y otros cultivos donde el productor desempeñe un papel decisivo con mayor compromiso y que permita potenciar los recursos productivos con eficiencias, calidad y protección del medio ambiente resolviendo las problemáticas siguientes:

- ✓ Importación de pulpa para la producción industrial
- ✓ Descenso productivo y de calidad del mango
- ✓ Deterioro de los ingresos de los trabajadores

- ✓ Reducción de las exportaciones
- ✓ Aumento de los costos de producción
- ✓ Disminución de los rendimientos
- ✓ Poca diversificación y surtido de frutales

La CCS para los próximos años ha trazado su estrategia para lo cual tiene definido los objetivos siguientes:

- 1 Lograr el incremento sostenido y sostenible en la producción del mango y otros frutales hasta alcanzar 3634 TM en el año 2014 y 5250 a partir del 2015.
- 2 Mejorar indicadores de calidad de las frutas entregadas.
- 3 Potenciar la entrega de los frutales para el consumo interno sustituyendo importaciones de pulpa.
- 4 Incrementar la exportación de frutales de tipo superior.
- 5 Garantizar los niveles de siembras y resiembras que permiten disponer de áreas de alto potencial productivo
- 6 Potenciar la tecnificación de las áreas en producción y la elevación de los rendimientos hasta 20 t/ha.
- 7 Diversificación de la producción y los servicios como fuente complementarias de ingresos.

Se prevé para los próximos años la obtención de los resultados siguientes:

1. Producción de 24750 TM de mango en la etapa de proyecto (10 años).
2. Alcanzar no menos de 3700 TM de Mango para la venta en frontera y exportación.
3. Entregar 16840 TM de Mango a la industria.
4. Ofertar 4210 TM al consumo social y otros.

Se espera una evolución productiva que se caracteriza por elevar los índices e indicadores de producción, económicos y financieros. En la tabla 3.1. se muestran los resultados esperados a partir de la aplicación de acciones.

Área en producción		Producción		Rendimientos		% Población
Cab	Ha	QQ	T	QQ/Cab	T/Ha	
75	300	34500	1587	394	1.35	60

Concepto	U/M	Real 2008	Proyección por año									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Área existente	Ha	1175	1175	1175	1175	1175	1175	1175	1175	1175	1175	1175
En producción	Ha	1175	1025	815	815	815	815	965	875	875	875	875
En desarrollo	Ha	-	150	360	360	360	360	210	300	300	300	300
Siembra total	Ha	-	150	210				150	150			
Áreas nuevas	Ha	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Renovación	Ha											
Rehabilitación	Ha											
Edad promedio	Años											

En el primer año del proyecto se plantarán 150 Ha de Mango bajo riego y en el segundo 150 Ha de Mango en seco y 60 Ha de otros Frutales, a partir del sexto año que se estabiliza la producción de la siembra del primer año se renuevan 300 Ha mas.

Proyección de la producción y rendimiento agrícola

Concepto	U/M	Real 2008	Proyección por año									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Área existente	Ha	1175	1175	1175	1175	1175	1175	1175	1175	1175	1175	1175
Área en producción total	Ha	1175	1025	815	815	815	815	965	875	875	875	875
Área en producción bajo proyecto	Ha							150	360	360	360	360
Producción	T	713						3750	5250	5250	5250	5250
Rdmta agrícola	T/Ha	0.60						25	17.5	17.5	17.5	17.5

Capítulo III: Elaboración del plan de acción para la mejora continua de la gestión productiva y financiera en la CCS de Sancti Spíritus. Resultados de su aplicación.

3.1 Elaboración del plan de acción para la mejora continua de la gestión productiva y financiera

En este capítulo se muestra el plan de acción de mejora continua de la gestión productiva y financiera en la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus, el cual contiene en su estructura las acciones con sus responsables y fecha de cumplimiento, así como se instrumentan las mismas. Se realiza una valoración de los resultados económicos y productivos derivados de la aplicación de las acciones propuestas.

El enfoque asumido por el investigador para analizar la situación existente en la gestión productiva y financiera, posibilitó la concepción de acciones para su mejora continua.

El autor considera que se impone, exponer los criterios que sustentan la concepción de las acciones para la mejora continua de la gestión productiva y financiera en la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus a partir de su definición. Acciones para la mejora continua de la gestión productiva y financiera: como aquellas que inciden de manera positiva sobre la organización para transformar sus resultados a través del comportamiento de los principales indicadores para medir su eficiencia.

El Plan de acción de mejora continua es el documento que contiene en su estructura las acciones, con sus responsables y fecha de cumplimiento. Se muestra en la **tabla 3.1**.

Tabla 3.1. Plan de acción

No.	Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento
1.	Reducir la estructura de la CCS de 7 fincas que tenía hasta el momento a 3 para tener un mejor control de las producciones y la atención a las plantaciones.	Jefe de Producción.	31 diciembre /2011.
2.	Cambiar el Sistema de Pago tomando como referencia el trabajo realizado en la empresa Valle de Caonao Yaguajay.	Jefe de Recursos Humanos.	31 diciembre /2011.
3.	Reducir los índices e indicadores indirectos, vinculando todo aquel que se pueda a los resultados de producción.	Presidente de la Junta y Jefe de Recursos Humanos.	31 diciembre /2011.
4.	Diversificar las producciones en las fincas.	Jefe de Producción.	Primer semestre/2011.
5.	Solo se realizaran ventas a clientes que tengan un contrato debidamente firmado por ambas partes.	Jefe Económico.	Implantar a partir de 01/10/2010.
6.	Poseer un mejor manejo y utilización de los recursos financieros de la CCS .	Jefe Económico.	Implantar a partir de 01/10/2010.
7.	Buscar nuevas fuentes de ingresos, para la mejora de los recursos financieros.	Jefe de Producción.	Último semestre/2010.
8.	Presentar el proyecto del mango de las 300 hectáreas, de ellas: 150 con regadíos y 150 en secano.	Presidente de la Junta.	Noviembre /2010.
9.	Incrementar el movimiento de rebaño en bovinos, ovinos y caprinos.	Jefe de Producción y Jefe Económico.	Ultimo semestre/2010.

Fuente: Elaboración propia.

Acción 1. Reducir la estructura de la CCS de siete fincas que tenía hasta el momento a tres para tener un mejor control de las producciones y la atención a las plantaciones.

A raíz de la visita realizada a la empresa Jobo Rosado del municipio Yaguajay, la Junta Directiva de la CCS reunió a los trabajadores con la intención de llevar a cabo ésta acción.

Para implantar ésta acción, se reestructuró la CCS y se ha dividido en 40 fincas diversificadas. Anteriormente existían 3 grandes fincas mediante un Convenio

de Trabajo pactado de conformidad con la Resolución 629/04 del Ministerio de la Agricultura.

Es necesario destacar que la CCS como parte de la nueva reestructuración se ha organizado en 47 Colectivos laborales con sus respectivos Jefes de Colectivos debidamente capacitados, los mismos se distribuyen de la siguiente manera:

Fincas diversificadas.	40
Organopónico.	1
Maquinaria.	1
Comercializadora.	1
Construcción.	1
Servicio.	1
Dirección.	1
Total.	47

Acción 2. Cambiar el Sistema de Pago tomando como referencia el trabajo realizado en la empresa Valle de Caonao Yaguajay.

Se discutió el Sistema de Pago por los resultados del trabajo y estimulación por los resultados finales para los cooperativistas vinculados al área de la CCS Joe Westbrook de Sancti Spíritus, **tabla 3.2.**

Tabla 3.2. Áreas que abarca, y por ciento recibido de los ingresos netos contratados, a los cuales se les deducen los gastos incurridos

Área que abarca.	% recibido después de deducidos los gastos.	% para amortización de créditos fuera de términos.	% de Pago a Indirectos y Comercializadora.
Fincas diversificadas cultivo fundamental Mango.	50	40	10
Fincas Diversificadas Otros productos.	75	-	25
Organopónico.	80	-	20

Maquinaria.	80	-	20
Comercialización.	-	-	5
Construcción.	80	-	20
Servicio.	100	-	-

Fuente: Elaboración propia.

- Fincas diversificadas (mango):** 52 % trabajadores, 38 % amortización de deudas, 10 % indirectos (60 % sobre cumplimiento del plan).
- Fincas diversificadas (otras producciones):** 68 % trabajadores, 26 % indirecto, 6 % comercialización (90 % sobre cumplimiento del plan).
- Finca organopónico:** El 75% para los directos a la producción, el 5% para custodios y jefe de colectivo, el 20% para la Dirección.
- Construcción de viviendas:** 60 % trabajador, 20 % indirecto, 20 % custodios, chofer, Jefe de Colectivo, etc.
- Maquinaria:** 50 % trabajador, 20 % indirectos, 30 % custodios, chofer, Jefe de Colectivo, etc.
- Servicio:** 100 % para gastos de salario de trabajadores y gestión de ventas.

La aplicación de este Sistema de Pago por resultado final de la producción tiene como objetivos:

- Elevar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y humanos.
- Incrementar el nivel de producción y aumentar el ingreso de los trabajadores.
- Cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de utilidades.
- Elevar el sentido de pertenencia del trabajador al área.

Éste Sistema de Pago de producción entregada (o facturada) se aplica a nivel de finca y otros colectivos laborales (Maquinaria, Construcción, Servicio y Comercialización). Al saldo resultante se le resta el 5 % pactado por la comercialización y el correspondiente a los gastos de personal indirecto. Se deducen también: el 12.5 % Seguridad Social y 9.09 % de las vacaciones.

Acción 3. Reducir los índices e indicadores indirectos, vinculando todo aquel que se pueda a los resultados de producción.

En ésta acción después de hacer un análisis minucioso sólo quedaron como indirectos los siguientes: el Presidente de la Junta, Secretaria, Jefe de Protección Física, el Jefe de Recursos Humanos y los cuatro trabajadores del departamento de Economía, se reubica en los colectivos laborales al Jefe de Producción, Jefe de Abastecimiento, Jefe de Maquinaria y Jefe de la Comercializadora.

Acción 4. Realizar la diversificación de las producciones en las fincas.

Ésta acción consiste en no tener solamente en las fincas el cultivo permanente del mango si no tener otras plantaciones de un ciclo más corto que puedan generar ingresos cuando el mango no está en producción.

Teniendo en cuenta esta acción, las plantaciones que se sembraran debido a su ciclo corto y que generan ingresos, están, el boniato, la calabaza, pepino, melón de agua, entre otras.

Acción 5. Solo se realizaran ventas a clientes que tengan un contrato debidamente firmado por ambas partes.

Ésta acción la proponemos porque cuando se hizo el análisis en septiembre de 2010 de los 896 000,00 CUP que existían en cuentas por cobrar 765 000,00 CUP correspondía a importes pendiente de cobro de clientes que se le efectuaron ventas a crédito sin tener el contrato.

Acción 6. Poseer un mejor manejo y utilización de los recursos financieros de la CCS Joe Westbrook de Sancti Spiritus.

Ésta acción se propone ya que como se pudo apreciar en los análisis realizados para poder pagar por el sistema anterior que se había aplicado se desviaba de un crédito "x" a un pago que no correspondía.

Acción 7. Buscar nuevas fuentes de ingresos, para la mejora de los recursos financieros de la CCS .

Con ésta acción se busca incrementar las áreas de comercialización directa a la población que hasta el momento la CCS sólo cuenta con una placita.

Acción 8. Presentar el proyecto del mango de las 300 hectáreas, de ellas: 150 con regadíos y 150 en secano.

En diversos análisis realizados ha sido objeto de debate la situación presentada con la escasez de recursos humanos suficiente que cubra la plantilla que necesita la CCS . En la **tabla 3.3.**, se muestra el análisis realizado de los recursos humanos que se necesitan si se ejecuta el proyecto del mango.

Tabla 3.3. Análisis de los Recursos Humanos. (RR HH)

Concepto	Necesidad	Disponibilidad	Desviación
----------	-----------	----------------	------------

Indirectos	4	4	-
Operarios Agropecuarios	52	38	14
Servicios	35	35	-

Fuente: Proyecto Mango CCS Joe Westbrook

Tabla 3.4. Relación costo/beneficio.

Año	Ingresos de Venta	Coefficiente de actualización al 10 %	Ingresos x venta actualizada al 10 %	Gastos directos más Inversiones	Coefficiente de actualización al 10 %	Gastos directos más Inversiones actualizadas al 10 %
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1		0,909	0	3241700,73	0,909	2946705,964
2		0,826	0	224648,50	0,826	185559,661
3		0,751	0	962272,23	0,751	722666,4447
4		0,683	0	14660,00	0,683	10012,78
5		0,62	0	14660,00	0,62	9089,2
6	4076250,00	0,564	2299005	960302,23	0,564	541610,4577
7	5706750,00	0,513	2927562,75	960302,23	0,513	492635,044
8	5706750,00	0,467	2665052,25	960302,23	0,467	448461,1414
9	5706750,00	0,424	2419662	960302,23	0,424	407168,1455
10	5706750,00	0,386	2202805,5	960302,23	0,386	370676,6608
Total	26903250	6,143	12514087,5	9259452,61	6,143	6134585,499
U	RELACIÓN BENEFICIO/COSTO =			2,04		

Fuente: Proyecto Mango CCS Joe Westbrook.

La CCS para los próximos años ha trazado su estrategia para lo cual tiene definido los objetivos siguientes:

- ✓ Lograr el incremento sostenido y sostenible en la producción del mango y otros frutales hasta alcanzar 3750 t en el año 2014 y 5250 a partir del 2015.
- ✓ Mejorar indicadores de calidad de las frutas entregadas.
- ✓ Potenciar la entrega de los frutales para el consumo interno sustituyendo importaciones de pulpa.
- ✓ Incrementar la exportación de frutales de tipo superior.
- ✓ Garantizar los niveles de siembras y resiembras que permiten disponer de áreas de alto potencial productivo

- ✓ Potencial la tecnificación de las áreas en producción y la elevación de los rendimientos hasta 20 t/ha.
- ✓ Diversificación de la producción y los servicios como fuente complementarias de ingresos.

En cuanto a la definición de desarrollo sostenible, el documento conocido como informe Brundtland (1987) resultado de los trabajos promovidos por la Comisión de medio ambiente (MA) y desarrollo de la Organización de Naciones Unidas (ONU). Esta definición es asumida en el Principio 3 de la Declaración de Río (1992) como: “aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades”

Nos satisface interpretar el concepto que se aborda en la ley 81,1997 como:

Desarrollo sostenible: Proceso de elevación sostenida y equitativa de la **calidad de vida** de las personas, mediante el cual se procura el **crecimiento económico** y el **mejoramiento social**, en una combinación armónica con la **protección del medio ambiente**, de modo que se **satisfacen las necesidades** de las actuales generaciones, sin poner en riesgo la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras.

El desarrollo sostenible se refiere a la totalidad de las actividades humanas. Sin embargo, los retos de la sostenibilidad, son diferentes para cada tipo de sector económico.

Para aumentar la producción en agricultura, se puede hacer mediante puesta en regadío, uso de fertilizantes, agricultura intensiva, etc. Pero cada una de esas posibles acciones tiene un costo:

- Puesta en regadío: el agua es un recurso limitado. Al obtener agua de acuíferos (pozos), se debe hacer de forma sostenible. Para ello se deben conocer las reservas, cantidad y calidad susceptible de explotar en el espacio y en el tiempo, tasa de recarga, lugares hidrogeológicamente más convenientes de explotación, construcción de perforaciones, etc. y que se asegure una correcta gestión y protección del acuífero a nivel legal e institucional. Con los ríos hay que cuidar además dejar suficiente agua para no afectar la fauna y flora ribereña (el llamado caudal ecológico), amén de entrar en competencia directa con otros usos entre los que se encuentra el consumo humano.
- Abonos y fertilizantes: aumentan la producción, pero una parte de sus sustancias se disuelve con el agua de lluvia o de riego, formando (lixiviados) que pueden acumularse en acuíferos y resultar por tanto contaminados (por ejemplo por altas concentraciones de nitrógeno o de fosfatos, que favorecen la eutrofización). Idéntico caso es el de los

- plaguicidas con el agravante de haberse demostrado el uso intensivo de plaguicidas, bioacumulables y no biodegradables en épocas anteriores.
- Agricultura intensiva: aumenta la producción al introducir mayor número de plantas por metro cuadrado de una especie especialmente adaptada, posibilidad que ofrecen las máquinas empleadas, pero también consume mayor cantidad de nutrientes del suelo (que se retiran con la cosecha y no vuelven al suelo), por lo que hay que programar una rotación de cultivos (diferentes cultivos consumen los nutrientes del suelo en diferentes proporciones y en diferentes estratos y pueden complementarse) y barbechos para limitar la proliferación de parásitos. También entran en juego otros factores, como preservar la variedad genética de las especies (biodiversidad) ya que no se sabe qué especies afrontarán mejor los problemas que surjan en el futuro.

El tema de la alimentación humana no es catastrofista en sí mismo, tal como predecía Malthus en su Ensayo sobre el principio de la población. Desarrollada la tecnología de la alimentación, la penuria de la población no depende de la escasez de recursos, sino de la organización de estos recursos.

En términos generales, hay dos tipos de valoraciones sobre el deterioro ambiental: mediante indicadores que cuantifican (medición física) el impacto del desarrollo en el medio ambiente, y mediante actitudes y opiniones cualitativas (medición sociológica).

Es necesario determinar si el programa elegido es aplicable en el contexto de la entidad en cuestión, es decir, si puede aplicarse a cada área donde se ha propuesto, teniendo en cuenta tanto su viabilidad técnico-económica como la posibilidad de desarrollarlo dentro del entorno cultural. En la **tabla 3.5.**, se muestran los resultados esperados a partir de la aplicación de las acciones correspondientes al proyecto del mango donde se pretende mantener durante 10 años una extensión de 1175 ha donde las áreas en producción varían por años.

Tabla 3.5. Resultados esperados a partir de la aplicación de las Acciones.

Concepto	U/M	Real	Proyección por año
----------	-----	------	--------------------

		20	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Área existente	ha	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
En producción	ha	175	125	215	215	215	215	265	275	275	275	275
En desarrollo	ha	-	150	160	160	160	160	210	300	300	300	300
Siembra total	ha	-	150	210				150	150			
Áreas nuevas	ha	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Renovación	ha	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rehabilitación	ha	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Edad promedio	Años	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Proyecto Mango CCS Joe Westbrook .

Se espera una evolución productiva que se caracteriza por elevar los índices e indicadores de producción y financieros. En la **tabla 3.6.**, se muestran los resultados esperados en producción y rendimiento a partir de la aplicación de acciones.

Tabla 3.6. Resultados esperados en producción y rendimiento a partir de la aplicación de acciones.

Área en producción		Producción		Rendimientos		% Población
Caballerías	Ha	QQ	T	QQ/Cab.	T/Ha	
75	300	8808.50	440.42	117.45	1.47	60

Fuente: Proyecto Mango CCS Joe Westbrook.

Acción 9. Incrementar el movimiento de rebaño en bovinos, ovinos y caprinos.

Con esta acción se pretende incrementar el movimiento de rebaño en bovinos, ovinos y caprinos, con la existencia real no se cubren las amortizaciones de los créditos que ofrece el Banco, además de coexistir 25 animales adultos por caballerías en explotación.

3.2 Resultados de la aplicación del plan de acción para la mejora continua de la gestión productiva y financiera.

- La CCS antes de aplicar los nuevos sistemas de pago por resultados estaba dividida en 5 centros de costo, las fincas eran concebidas a gran escala, se le pagaba a los operarios a destajo o por horas; a partir de la

toma de experiencia de Jobo Rosado se realizó un reordenamiento total de nuestra entidad, por ejemplo: de un 12 % del personal indirecto a la producción se redujo en un 4.2 %.

- Se han entregado 40 fincas diversificadas, constituye cada una un centro de costo con su respectivo expediente donde se contabilizan los ingresos y gastos, aplicándose actualmente en esta forma: cinco sistemas de pago por resultados finales de la producción donde están vinculados el 100 % de los 91 que posee la entidad, debiendo crecer ésta en el número de fincas (10 aproximadamente) pues existen 16 caballerías por vincular a este sistema de fincas.
- La CCS se encuentra actualmente organizada en 47 colectivos laborales con sus respectivos líderes, debiendo crecer hasta 81 colectivos, forman parte de esto las fincas diversificadas, el organopónico, el colectivo laboral de Construcción, el de Servicio, el de Maquinaria, Comercializadora y la Dirección. Desde que se está aplicando el nuevo Sistema de Pago se ha visto una mejoría significativa en los indicadores de trabajo y salario, por ejemplo la correlación salario medio/productividad están un 0.64
- En la acción relacionada con la diversificación de las fincas se tienen algunos resultados en el cultivo de viandas (yuca y boniato), frutales (guayaba y fruta bomba) y granos (maíz), se muestran en la **tabla 3.7**.

Tabla 3.7. Resultados alcanzados en los cultivos a partir de la diversificación de las fincas.

Cultivos	UM	2009	2010	Abril /2011
Yuca	ha	2,5	3,2	5,3
Boniato	ha	2,7	3,0	4,8
Fruta bomba	ha	-	1,4	2,8
Guayaba	ha	-	2,0	7,0
Maíz	ha	2,4	3,3	4,5

Fuente: Elaboración propia.

- Los resultados alcanzados en la siembra de otros cultivos no son los esperados debido a que no se cuenta con el financiamiento para acometerlas, sólo se ha hecho en fincas donde sus integrantes por gestión propia han adquirido la materia prima necesaria para la roturación de la tierra.
- En el primer cuatrimestre del año el plan de ingresos se sobre cumplió en un 53%, como se puede observar en la **tabla 3.8.**, pero hay que señalar que los niveles de eficiencia aún no son los esperados y depende en gran medida de las acciones que se tienen que desarrollar encaminadas al incremento de la productividad del trabajo y la reducción del índice costo por peso de ingresos.

Tabla 3.8 Resultados económicos cierre abril/ 2011

No.	Indicadores Económicos	U/M	Plan	Real	% Cumplimiento
01	Ingresos de Producción	MP	100.240	154.335	153
02	Costos Y Gastos	MP	88.672	149.039	168
03	- De ellos Salario	MP	181.564	144.045	79
04	Total de Cooperativistas	Uno	228	256	112
05	Salario Mensual por Cooperativista	Pesos	439.65	602.87	137
06	Salario Diario por Cooperativista	Pesos	709.23	562.68	79
07	Productividad por Cooperativista	Pesos	29.55	23.44	78
08	Costo p/Peso de Producción	Pesos	0.88	0.96	109
09	Resultados	MP	11.568	5.296	46

Fuente: Elaboración propia.

- La CCS además de encontrar en la diversificación nuevas fuentes de ingresos, trabajó en la construcción de una nueva placita y dos puntos de ventas que le permiten la comercialización directa de las producciones de las fincas a la población sin intermediarios.
- Como se puede apreciar en la **tabla 3.9.**, la búsqueda de nuevos puntos de ventas directos, ha traído aparejado el incremento de los

ingresos en efectivo que ascienden a 25 716.75 CUP comparado con igual etapa del año 2009.

Tabla 3.9. Comportamiento de los ingresos a partir de la apertura de nuevos locales para la comercialización.

Áreas	Cantidad	Ingresos		
		Abril/2010	Abril/2011	Variación
Placitas	2	14 325,00	21 580.95	7 255.95
Puntos de ventas	2	-	18 460.80	18 460.80
Totales	4	14 325,00	40 041.75	25 716.75

Conclusiones:

- ❖ La revisión de las diferentes fuentes bibliográficas consultadas permitió formular una conceptualización de las principales definiciones, indicadores, elementos y tendencias relacionadas con la gestión productiva y financiera en las CCS no cañeras, así como la comprensión de la importancia del tema para la toma de decisiones acertadas que conlleven a la mejora continua de sus principales índices e indicadores.
- ❖ Con el diagnóstico realizado se pudo constatar que la CCS Joe Westbrook del municipio de Sancti Spíritus dentro de los principales problemas identificados se encuentran la débil situación financiera lo que la ha imposibilitado ejecutar los proyectos y la tendencia en los últimos años a disminuir la producción y los rendimientos por hectáreas.
- ❖ La identificación de las principales deficiencias que presenta la CCS Joe Westbrook del municipio de Sancti Spíritus permitió el diseño de las acciones propuestas para la mejora continua de la gestión productiva y financiera a través del comportamiento de sus principales índices e

indicadores. El plan en su estructura consta de nueve acciones, con sus responsables y fecha de cumplimiento.

- ❖ La implantación del plan de acción posibilitó la reducción de los trabajadores indirectos, la diversificación de las fincas y creación de puntos de ventas con el propósito de incrementar los ingresos y el perfeccionamiento de los sistemas de pago.

Recomendaciones:

- ◆ Presentar el informe de investigación para que se preserve como material de consulta en la CCS Joe Westbrook del municipio de Sancti Spíritus y sirva como una herramienta para la toma de decisiones en función de la gestión productiva y financiera.
- ◆ Divulgar la investigación en las cooperativas agropecuarias con vistas a la mejora de la gestión productiva y financiera a través del comportamiento de sus principales indicadores e índices.
- ◆ Continuar esta línea de investigación para su enriquecimiento y contribución al perfeccionamiento de la gestión empresarial en la CCS Joe Westbrook del municipio de Sancti Spíritus.

Bibliografía:

- Álvarez López, José: Análisis de Balance, Auditoria e Interpretación. España: Editorial Donostiarra, 1998.
- Amat Salas Oriol: Análisis de los Estados Financieros. España 2000.
- Amat Oriol. Análisis económico financiero. España Ediciones Gestión 2000; 1997.
- Amat Salas, Oriol. Contabilidad creativa. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 1997.
- Amat, Oriol, Sole Moya: Ejercicio resueltos para comprender la contabilidad y las finanzas. España: Ediciones Gestión 2000; 2000.
- Anthony, Robert N. La contabilidad en la administración de empresa. Editorial Limusa. México. 1995.

- Arce, Hugo Santiago: Administración, gestión y control de empresas agropecuarias. Buenos Aires: Ediciones Macchi; 1997.
- Arroyo, Antonio M. / Prat, Margarita: Dirección financiera. Ediciones Deusto, España. 1996.
- Ballesta Grau, Gerard. Contabilidad general: una visión práctica. España: Ediciones Gestión 2000; 1994.
- Barrios Castillo, Grisel Y. y María Concepción González Veiga: Procedimiento para la evaluación de la eficiencia técnica en las Unidades Básicas de Producción Cooperativa cañeras de la provincia Villa Clara. [Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas]. Editorial Universitaria. Ciudad de La Habana; 2009.
- Benítez Miranda Miguel Ángel, Miranda Dearribas María Victoria: Contabilidad y Finanzas para la Formación de los Cuadros de Dirección. Cuba; 1997.
- Bolten Steven E.: Administración Financiera. México: Editorial Limusa, 1996.
- Brealey R. A., S. C. Myers. Fundamentos de financiación empresarial (Principles of corporate finance). 4ta. edición México: McGraw Hill; 1993.
- Brookson Stephen. Administrar presupuestos. México: Editorial Grijalbo; 2000.
- Calva Mercado Alberto: Lo que todo ejecutivo debe saber sobre finanzas. México: Editorial Grijalbo; 1996.
- Castejón Montijano, Rafael. Introducción a la economía para el turismo. Madrid: Editorial Prentice Hall; 2002.
- Castro Ruz, Fidel. Informe Central Segundo Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: PCC: Editora Política; 1980.
- Colectivo de Autores. Fundamentos económicos de la producción agropecuaria. Ciudad de La Habana: Editorial Pueblo y Educación. Cuba; 1982.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto- Ley 281/07 “Reglamento para la implementación y control del sistema de dirección y gestión empresarial y estatal”. Habana Cuba; 2007.

- Control de Gestión: El proceso presupuestario en la empresa. España: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresa; 1999.
- Covarrubias Isaias: "Enfoque Sistémico e Individualismo Metodológico. Una aproximación. Venezuela : Universidad Centro Occidental Lisandro Álvaro. Barquisimeto; 2002.
- Charles Hongreen: Contabilidad Financiera, Mc Graw Hill, 1998.
- Del Toro Carlos. Herramientas para el Contador: Tradinco S.A. Uruguay Montevideo; 2005.
- Demestre Castañeda Ángela. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. CECOFIS; 2005
- Fornero Ricardo: Manual de Estudio Programado de Análisis Financiero con la Información Contable. Argentina; 2006.
- García Colín, Juan. Contabilidad de costos. McGraw-Hill. México. 1998.
- Gil Morell Inés María: "Análisis de la cadena de impagos del sistema empresarial cubano [Tesis doctoral] Cuba; 1999.
- Gitman Laurence: Fundamentos de Administración Financiera. Tomo I. Cuba: Editorial MES.
- Gómez, Geovanny E: Artículo Administración del Capital de Trabajo
- Gómez Iznaga Clarisabel. Análisis e interpretación de los estados financieros. [CD-ROM] La Habana: Ediciones Balcón; 2008.
- Gómez Iznaga, Clarisabel. Gestión contable financiera en el turismo [CD-ROM] La Habana: Ediciones Balcón Ediciones Balcón; 2006.
- Gómez Iznaga Clarisabel. Perfil de competencias económicas para mandos intermedios de la actividad hotelera en el sector turístico. [Tesis de maestría] Cienfuegos: Universidad Carlos Rafael Rodríguez de Cienfuegos. Cuba; 2008.
- González Ferrer, Charles y Miranda Torres Rubén: Economía Agropecuaria. Ciudad de la Habana: Editorial Pueblo y Educación; 1982.
- González Jordán Benjamín: Las Bases de las Finanzas Empresariales. Cuba: Editorial Academia; 2003.
- Guajardo Cantú, Gerardo: Contabilidad Financiera. Segunda Edición. México; 1984.

- Guevara Ernesto. Temas económicos. La Habana : Editorial Ciencias Sociales; 2002.
- Hammer, Champú: Contabilidad de Costos. México; 1993.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible. Modificado junio de 2010.
- Instituto Cubano del Libro: Editorial de Ciencias Sociales, 11963. - t1
- Interpretación. México: Lemusa. Noruega Editores; 1996.
- Labrador Machín, Odalys y colectivo de autores: El Cooperativismo y su Papel en el Desarrollo Socioeconómico de Pinar del Río. Revista Avances. Vol. No.1 enero – febrero; 2009.
- León Valdés Cesar A.: Artículo Construcción de un Estado de Flujo