



**Universidad de Sancti Spiritus**  
**“José Martí Pérez”**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**



## **TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título: Acciones de Gestión para mejorar los indicadores  
Financieros en la UEB Central Azucarero Melanio  
Hernández.**



**Autora: Leticia Gutiérrez Rivera**  
**Tutor: Msc. Héctor Peña Hernández.**

**Mayo de 2017.**  
**“Año 59 de la Revolución”**

A black and white portrait of Ernesto Che Guevara, looking slightly to the right with a thoughtful expression. The image is the background for the text.

## *PENSAMIENTO*

*"Primero hay que empezar a hacer y después pensar en como seguir haciendo. No vamos a sentarnos y hacer un alto en el camino para pensar cuales serán nuestros próximos pasos. Vamos a pensar caminando, vamos a aprender creando y también, porque no decirlo, equivocándonos".*

*Ernesto Che Guevara.*

## **DEDICATORIA:**



A toda mi familia, en especial a mis padres, mi hermano, mi hijo y mi abuela que han sido mi sostén y mi motor impulsor en cada momento, para ustedes mi eterno amor.



A mi amigo Marcos, que ha sido mi maestro, mi consejero y me ha demostrado siempre entera confianza.



A mis compañeros, que han sabido guiarme en cada momento.



En fin a todas las personas que de una forma u otra han estado en cada momento a través del tiempo.

## AGRADECIMIENTOS:



A mis padres y mi abuela, por su ayuda incondicional, sus consejos y su derroche constante de entrega y amor.



A mi hijo, que me ha dado la fuerza necesaria para seguir adelante este sueño.



A mi hermano, por haberme brindado su apoyo y preocuparse por mi futuro siempre.



A mi buen amigo Marcos, por nutrirme de buenos consejos y estar presente cada vez que le necesito.



A mi tutor Héctor Peña Hernández, por poner su máximo empeño y esfuerzo en función de lograr los mejores resultados con esta tesis.



A mi Económico, por darme cada elemento y ayuda para sacar adelante este proyecto.



A mi amiga Yisel, que ha sido mi compañera de estudio durante estos seis años de carrera.



A mis compañeros de aula, a todos los que estuvimos juntos desde que comencé la carrera.



A todo el claustro de profesores, que me han nutrido de la formación necesaria para alcanzar este sueño.



A mis compañeros de trabajo, que me han ayudado y apoyado en este empeño.



A todas aquellas personas, que de una forma u otra, han sido partícipes y me han permitido alcanzar este triunfo.

## **RESUMEN.**

La investigación se realizó en La Unidad Empresarial de Base (UEB) Melanio Hernández del municipio de Taguasco, se consideran como referencia los resultados alcanzados en los ejercicios económicos 2015 y 2016. En la misma se utilizaron métodos teóricos y empíricos, se efectuaron análisis documentales y en el nivel empírico se realizaron entrevistas y encuestas a especialistas. Se realizó un diagnóstico a través del análisis de los indicadores directivos y límites que resume la resolución 6, para el pago por resultados, así como la interrelación de las principales debilidades y su relación con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

El objetivo es proponer acciones que incentiven la eficiencia de los indicadores financieros en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández, las que contribuirán a mejorar los resultados en la gestión financiera y al cumplimiento de los objetivos de trabajo, respondiendo a la necesidad que tiene la organización de mejorar el trabajo en la UEB en aras de lograr que se incremente el nivel de ventas y los ingresos por este concepto. Al finalizar, se arriba a conclusiones y recomendaciones de significativa importancia para el adecuado funcionamiento y desarrollo del proceso económico, productivo y social, previsto en post de la eficiencia y la eficacia.

<b>INDICE</b>	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1: Fundamentación teórica Sobre el análisis económico-financiero</b>	<b>8</b>
1.1 Importancia de la eficiencia y el desarrollo económico.	9
1.2 El análisis económico financiero. Definición, importancia, objetivos.	10
1.3 Importancia del análisis económico financiero para la toma de decisiones.	11
1.4 Objetivos de los Estados Financieros de la Contabilidad.	13
1.5 Objetivos del análisis económico financiero.	14
1.5.1 Estados básicos para el análisis económico financiero.	15
1.6 Selección y análisis de la influencia de la aplicación de la Resolución # 6, criterios especializados.	18
1.7 Indicadores directivos y límites que rigen la Resolución # 6 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.	20
1.8 Consideraciones finales del capítulo.	26
<b>CAPÍTULO 2: Caracterización, diagnóstico y propuesta de acciones de gestión para mejorar la eficiencia financiera en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.</b>	<b>27</b>
2.1 Caracterización general de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.	27
2.2 Diagnóstico de los principales problemas económicos que afectan la gestión financiera en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.	40
2.2.1 Evaluación del impacto generado por el deterioro del GSPVAB en el mes de febrero del 2016.	41
2.2.2 Análisis de Existencias en Almacén por años después de culminada cada Zafra.	43

2.2.3 Análisis económico-financiero según indicadores límites y condicionantes de la resolución # 6 en los años 2015-2016.	44
.2.2.4 Identificación y fundamentación de las cinco debilidades de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.	47
2.3 Análisis de las posibles cambios a realizar en la organización en relación con las debilidades identificadas.	51
2.4 Propuesta de acciones que contribuya a mejorar la eficiencia Financiera en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.	51
2.5 Plan de actividades que se refiere al proyecto de solución.	52
2.6 Evaluación económico-financiera de las soluciones propuestas	54
2.7 Consideraciones finales del capítulo	54
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>55</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## **INTRODUCCIÓN.**

En los momentos actuales, dada la coyuntura económica, política y social internacional, se ha generalizado la necesidad de mejorar la gestión de las empresas, como principal vía para incrementar y mejorar la efectividad de las mismas. En este sentido Cuba no es la excepción: sumergida en una profunda crisis económica y empeñada en proteger, e incluso potenciar su proyecto social, deben buscarse respuestas acorde a sus condiciones concretas, lo que requiere de planteamientos novedosos, pertinentes, y sobre todo viable y coherente.

La Empresa Estatal Socialista tiene como objetivo básico buscar la competitividad de las producciones y servicios y mejorar las condiciones de vida de nuestros trabajadores, caracterizado por una disciplina estricta en el cumplimiento de cada tarea. La iniciativa, creatividad y responsabilidad de cada cuadro, técnico y obrero conllevará a la administración adecuada de los limitados recursos materiales y financieros con que cuenta el Sector Azucarero con el firme propósito de demostrar que en el Socialismo la Empresa Estatal puede y tiene que ser costeable, productiva y eficiente.

El sector azucarero cubano ha sufrido varias transformaciones desde finales del siglo pasado, A partir de 1991 se inició en nuestro país el “período especial” la desintegración de la URSS significó para Cuba la pérdida del principal mercado azucarero, a precios justos, que nos permitían adquirir allí el petróleo, los fertilizantes, metales, camiones, maquinaria agrícola. Equipos ferroviarios y otros insumos necesarios para la producción, además de trigo y otros alimentos para la población y materia prima para el pienso de la ganadería y avícola entre otros muchos rubros. Terminaba así un período de más de 25 años, de creciente demanda de nuestra principal producción a precios justos.

Los precios del azúcar en el mercado mundial, dominados por las transnacionales y distorsionados por los subsidios que a su producción interna otorgan Estados Unidos y la Unión Europea, continuaron descendiendo hasta llegar a menos de 6 centavos la



libra. Los costos de producción de azúcar en nuestro país, por diversos factores eran extremadamente altos. Esta situación obligó a la dirección del país a reestructurar y redimensionar la agroindustria azucarera a los niveles que aconsejaban los costos de producción, el consumo y los precios mundiales del azúcar, razón por la cual fueron desactivados en el período 2002-2005, 7 centrales en nuestra provincia y 108 en el país.

A partir del año 2006 se plantea detener el retroceso del sector y condicionar la industria azucarera para poder enfrentar cualquier variación en los precios del azúcar y comienza una política de recuperación en la producción cañera azucarera.

La implementación de los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VI Congreso del PCC, requiere de la preparación inmediata de los dirigentes, por la creciente necesidad de dotarlos de conocimientos que le permitan avanzar hacia la dirección estratégica, conformar una cultura organizacional socialista, ajustada a la nueva sociedad, pues se requiere hacer un mayor esfuerzo para lograr un proceso de gestión empresarial creciente y sostenido, en la que la planificación estratégica pueda contribuir de manera decisiva en la aplicación consecuente y acertada del modelo económico cubano.

Un impacto importante en ese sentido, lo jugará sin lugar a dudas la preparación y aplicación de conocimientos relacionados con las nuevas formas a adoptar dentro del modelo económico cubano, los enfoques de dirección orientados a crear una cultura organizacional superior donde el liderazgo y la participación de los trabajadores, permitan un uso más eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos y se logren resultados más eficaces y competitivos a través de la innovación y la optimización de los procesos logísticos de las entidades estatales, para alcanzar el éxito en esta cuestión estratégica y en las demás, es preciso que de inmediato nos concentremos en hacer cumplir los acuerdos de este Congreso, bajo un denominador común en nuestra conducta: el ORDEN, la DISCIPLINA y la EXIGENCIA.” (Castro Ruz; Discurso de clausura del VI Congreso del PCC)

Aumentar de forma gradual la producción de azúcar y derivados de la caña, asegurando una correcta organización y planificación de la zafra y la reparación industrial, cumpliendo con la disciplina tecnológica para lograr ingresos en divisas que permitan financiar los gastos totales de operación, más el valor de las inversiones y las reparaciones que se ejecuten, y realizar un aporte neto para el país. Diversificar las producciones azucareras teniendo en cuenta las exigencias del mercado internacional e interno. Avanzar en la creación, recuperación y explotación acertada de las plantas de derivados y subproductos, priorizando las destinadas a la obtención de alcohol, alimento animal, bioproductos y otros.

El mundo actualmente se debate entre crisis y carencias, transformando nuestro entorno con la invasión de nuevas tecnologías, las cuales son prácticamente inalcanzables para una isla de limitados recursos, donde toda perspectiva depende de lo que se pueda producir con eficiencia y calidad.

Como resultado de la implementación de los lineamientos el Ministerio del Azúcar (MINAZ) surge como una forma superior de dirección empresarial y con ello la adopción de la estructura actual en el país. (AZCUBA).

El presente trabajo se realizará en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Central Azucarero Melanio Hernández de Sancti Spíritus, perteneciente al Grupo Empresarial AZCUBA, que se encuentra situado en calle L Sur sin número, frente al parque de Tuinucú, municipio de Taguasco. El mismo tiene como misión producir y comercializar azúcar, energía, miel urea, bagacillo a costo competitivos y con calidad para satisfacer a los clientes, aprovechando los valores que caracterizan al colectivo de trabajadores.

**Dentro de los objetivos de trabajo de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández de Sancti Spíritus, se encuentran:**

- Producir azúcar con alta calidad y con costos competitivos.
- Cumplir con los encargos estatales.

- Cumplir con el plan de venta y utilidades planificada.
- Cumplir con el plan de producción de alimento animal.
- Cumplir las medidas de Control Interno evitando que ocurran hechos delictivos.

En el estudio inicial que dio origen a esta investigación, se comprobó el incumplimiento de las ventas en la UEB Central Melanio Hernández, afectándose el sistema de pago por resultados según la Resolución 6/2016, al no cumplirse con la planificación los indicadores directivos y límites.

Todos estos argumentos han permitido precisar cómo **situación problemática** la necesidad de proponer acciones de gestión que contribuyan a la eficiencia de los indicadores Financieros en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.

En tal sentido se declara el siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir a mejorar la eficiencia Financiera en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández de Sancti-Spíritus?

**Objetivos de la investigación**: La finalidad del estudio se encuentra en el siguiente objetivo general y objetivos específicos:

Todo ello permitió formular como **objetivo general**: diseñar acciones de gestión que garanticen eficiencia Financiera en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández de Sancti Spíritus. Para dar solución al objetivo general se definen como.

**Objetivos específicos:**

Los **objetivos específicos** que se trazan son los siguientes:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos que sustentan el análisis financiero.
2. Diagnosticar el estado actual de la gestión financiera.
3. Caracterizar el diseño de las acciones que garanticen eficiencia Financiera en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández de Sancti Spíritus.

Se define como **objeto de estudio** los indicadores directivos y límites en la Gestión Financiera y como **campo de acción** el análisis económico financiero.

El valor teórico de la investigación está dado a partir de una amplia revisión bibliográfica mediante el análisis y la síntesis, para establecer los fundamentos teóricos que subyacen en los indicadores directivos y límites, y por la propuesta de acciones que incentiven diseñar acciones de gestión que garanticen eficiencia Financiera en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández de Sancti Spíritus.

El valor práctico se relaciona con la factibilidad y pertinencia demostrada, de proponer acciones que garanticen eficiencia Financiera en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández de Sancti Spíritus.

Como valor metodológico la posibilidad que brinda y los pasos lógicos desarrollados en el proceso de investigación que sirven como guía metodológica. Los indicadores utilizados para evaluar la mejora de los indicadores de Gestión Financiera, contribuyen también al valor metodológico.

El valor social es la contribución a la mejora del proceso productivo en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.

Como valor económico se puede considerar que la investigación contribuye a mejorar la productividad del trabajo y a la disminución de costos, cuestión que incide positivamente en los indicadores económicos.

Los métodos de investigación utilizados están relacionados con el análisis-síntesis de información obtenida de la bibliografía consultada; el histórico-lógico para estudiar antecedentes, causas, condiciones históricas en que surgió el problema y lo que se repite en el proceso de desarrollo del objeto; la inducción-deducción para llegar de lo particular a lo general, de los hechos a las causas; para comparar las características del

objeto estudiado con definiciones válidas y el enfoque sistémico, ofreciendo muestra del papel determinante que juega el análisis e interpretación de los Estados Financieros, así como de los indicadores que de ellos se derivan en el desempeño de la industria.

En cuanto a las técnicas se utiliza el análisis de documentos, entrevistas y encuestas, para diagnosticar el estado actual en que se encuentra la motivación de los colaboradores, el trabajo en grupo para implementar las acciones propuestas y la observación durante todo el proceso de investigación.

### **Resultados Esperados.**

Con la puesta en práctica de la propuesta de acciones para el diseño, implementación y control de la herramienta de trabajo para incentivar eficiencia Financiera en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández de Sancti Spíritus, se espera:

- Aumento de los ingresos de ventas por concepto de incumplimiento de extracciones.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes internos por los salarios formados, según el Valor Agregado Bruto.
- Aumentar las utilidades que generarían las ventas y la productividad del trabajo a partir del Valor Agregado Bruto.

El informe de investigación se estructura en introducción y en dos capítulos distribuidos de la siguiente forma:

- Capítulo I: Fundamentación teórica sobre la Gestión Financiera de los Indicadores Directivos y Limites.
- Capítulo II: Caracterización, diagnóstico y propuesta de acciones de gestión para incentivar eficiencia Financiera en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández de Sancti Spíritus.

En este capítulo se expone la caracterización de la entidad objeto de estudio donde se llevará a cabo la investigación, y el comportamiento que presenta la gestión financiera

en los indicadores directivos y límites; para ello se proponen acciones de gestión enfocadas a garantizar la eficiencia Financiera en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández de Sancti Spíritus, para fomentar los ingresos de por ventas, valorando los resultados mediante una comparación entre la situación existente a finales de abril de 2015 con la situación al cierre de abril de 2016.

El informe ofrece conclusiones derivadas de la investigación y se expresan las recomendaciones que serán de utilidad en el proceso de gestión financiera, además de la bibliografía y los anexos.

## **CAPITULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEORICA.**

En este capítulo se muestran las generalidades y especificidades de la productividad del trabajo, así como los aspectos básicos sobre la concesión de los indicadores condicionantes y límites que rigen la resolución # 6 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, mediante el uso de una bibliografía actualizada, la que además permitió conocer diversas definiciones de los autores consultados, elevando la importancia del análisis de la información financiera, mediante diversos métodos y técnicas.

Los sistemas de pago constituyen una de las herramientas con las que cuenta la dirección de la empresa para lograr una mayor eficiencia en sus resultados, para ello ante todo la empresa debe tener definida su misión, visión, objetivos estratégicos, la plantilla idónea, los diferentes procesos, la organización de la producción o la prestación de los servicios y consecuentemente, los principales indicadores y metas a alcanzar.

Teniendo en cuenta las modificaciones, que responden a los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución 8, 13, 20, 170 y 171 y con el fin de eliminar restricciones administrativas, estimular el incremento de la productividad del trabajo en el sistema empresarial y modificar las facultades para la aprobación de la forma de pago por rendimiento surge la resolución 17/2014 del MTSS.

El desarrollo de la industria tiene la necesidad de incrementar la eficiencia económica mediante la introducción de nuevas formas de organización de la producción. Se hace inevitable conocer las principales inestabilidades que se muestran entre la disponibilidad y las carestías de la fuerza de trabajo, y constantemente instaurar medidas que permitan el perfeccionamiento de su utilización.

Para sustentar la fundamentación teórica de la investigación, se muestra de forma resumida el término de gestión, según los estudios realizados a través de diferentes fuentes bibliográficas.

- **Gestión:** son las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial, dirigidas al logro de algún propósito, meta u objetivo. El término de gestión, generalmente se asocia con la actividad administrativa, como una de las partes integrantes del sistema de organización integral de la empresa estatal socialista de producción, es decir, de la ciencia, la tecnología y la gestión o administración empresarial. La gestión se acepta hoy como sinónimo de administración.

### **1.1. Importancia de la eficiencia y el desarrollo económico.**

La eficiencia es una medida que lleva implícita una cualidad; vincula los resultados (volumen de producción) con los gastos que se originan para obtenerlos, o sea, establece una relación.

La elevación de la eficiencia y la producción social constituye la piedra angular de la política económica del Partido Comunista, así en las Tesis y Resoluciones al Primer Congreso de PCC en 1976 se expone: **“lograr la máxima eficiencia en la economía mediante el uso más racional de los recursos productivos (materiales y humanos) y producir el máximo de resultados con el mínimo de gasto.”**

Carlos Lage (1997) al presentar el Proyecto de Resolución Económica al V Congreso del PCC expresó: **“La eficiencia debe transformarse de concepto económico en modo de actuar, controlar y exigir, desde los que dirigen hasta cada trabajador. El socialismo, además de justicia, es eficiencia y es calidad. Lo que no es eficiente no es socialista y lo que no tenga calidad no debe ser producido.”**



La Resolución Económica del V Congreso del PCC, en su Capítulo II, “La política económica en la fase de recuperación de la economía cubana”, define:

**“La eficiencia, es el objetivo central de la Política Económica pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país. Hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos, tendrá un efecto positivo en nuestro balance financiero, facilitando la participación en el comercio internacional y en el acceso a los mercados de capital e inversiones”.**

La medición de la eficiencia económica se logra mediante la aplicación de los métodos y técnicas del análisis económico financiero, siendo este una herramienta de dirección para la toma de decisiones, que permitan lograr la capacidad de pago adecuada y el rendimiento de la inversión.

La medición de la eficiencia económica se logra mediante la aplicación de los métodos y técnicas del análisis económico financiero, siendo este una herramienta de dirección para la toma de decisiones, que permitan lograr la capacidad de pago adecuada y el rendimiento de la inversión.

El resultado estará dado en el incremento de la eficiencia, la que es posible medirla mediante la aplicación de los métodos y técnicas del análisis económico financiero.

## **1.2. El análisis económico financiero. Definición, importancia, objetivos.**

El análisis económico financiero conocido también como análisis económico o análisis de balance, es una ciencia que surge a partir del año 1929 e integra las ciencias económicas: I´ Fred Wiston y Tomás E. Capeland (1996) en la novena edición del libro “Finanzas y Administración plantean:

**“... El análisis financiero es una ciencia y un arte, el valor de este radica en que se pueden utilizar ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de la empresa. El análisis financiero debe**

**considerar las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr éxito a largo plazo.”**

Por tal razón, consideramos el análisis económico financiero **como la ciencia que estudia multilateralmente el desempeño de la empresa, y que permite conocer como han sido utilizados los recursos en la misma, acorde a lo presupuestado. Del mismo modo es posible conocer la causa - efecto de las desviaciones y las políticas adoptadas para lograr la excelencia a corto y largo plazo.**

El análisis económico financiero constituye una herramienta para diagnosticar la situación económica financiera de la empresa, posibilitando la toma de decisiones para lograr el incremento de la productividad del trabajo y de la eficiencia con vista a satisfacer las necesidades de todos los miembros de la sociedad.

El análisis de la gestión económica financiera resulta de una gran importancia para el trabajo de la empresa. Constituye no solo un requisito de la dirección planificada de la economía, sino que permite el continuo perfeccionamiento del trabajo en la misma. El análisis económico financiero es un elemento que contribuye a la formación del hombre.

Miguel Ángel Benítez 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.”**

### **1.3. Importancia del Análisis Económico – Financiero para la toma de decisiones.**

La gestión financiera, (financial management) engloba la comprensión e interpretación de los datos contables para la evaluación de la actuación de la empresa y la

planificación de acciones futuras. La aptitud para el diagnóstico financiero es esencial para los directivos, pues sin un claro entendimiento de los datos financieros, serán incapaces de tomar decisiones.

Miguel Ángel Benítez en su libro de Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección expone:

"... La medición de la eficiencia económica operativa con que se explota una empresa se realiza básicamente mediante el análisis económico- financiero. A través de este se logra un continuo perfeccionamiento de la gestión empresarial." Soy del criterio que el análisis económico financiero es un medio infalible para el control de los recursos y para el estudio de los resultados de la actividad económica, con vista a la toma de decisiones efectiva ya que el objeto del mismo consiste en: **Examinar y evaluar la eficiencia de una actividad determinada.**

De lo expuesto anteriormente se infiere que el análisis económico financiero se utiliza para diagnosticar la situación y perspectiva interna, lo que hace evidente que la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan las partes débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa, tales como las que se mencionan a continuación:

- Entidades de créditos.
- Accionistas.
- Proveedores.
- Clientes.
- Empleados, comités de empresas y sindicatos.
- Auditores de cuentas.
- Asesores.
- Analistas financieros.
- Administración pública.

- Competidores.
- Inversores y potenciales compradores de la empresa.

A través del análisis económico financiero se puede hacer el diagnóstico de la empresa, que es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informar de sus puntos débiles y fuertes. Para que el diagnóstico sea útil se han de dar las siguientes circunstancias:

- Debe basarse en el análisis de todos los datos relevantes.
- Debe hacerse a tiempo.
- Ha de ser correcto.
- Debe ir inmediatamente acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes.

El diagnóstico que se realiza día a día de la empresa, es una herramienta clave para la gestión correcta. Éste ayuda a conseguir lo que podría considerarse los objetivos de la mayor parte de las empresas:

1. Sobrevivir: Seguir funcionando a lo largo de los años, atendiendo a todos los compromisos adquiridos.
2. Ser rentable: Generar los beneficios para retribuir adecuadamente a los accionistas y para financiar adecuadamente las inversiones precisas.
3. Crecer: Aumentar las ventas, las cuotas de mercado, los beneficios y el valor de la empresa.

#### **1.4. Objetivos de los Estados Financieros de la Contabilidad.**

“Los Estados Financieros tienen como objetivo informar sobre la situación financiera de la Empresa en una fecha determinada y sobre los resultados de sus operaciones y el flujo de fondos para un período determinado”.

Gerardo Guajardo en la segunda edición de su libro "Contabilidad Financiera", al referirse al análisis económico - financiero, expresa:

**"... Los Estados Financieros no son un fin en sí mismos. Son tan solo un eslabón o una herramienta para que los usuarios externos, principalmente los acreedores y los accionistas, puedan tomar decisiones. De hecho los estados financieros deben contener que ayude al usuario a evaluar, valorar, predecir o confirmar el rendimiento de una inversión y el nivel percibido de riesgo implícito".**

Por dicho motivo, no basta llegar a elaborar los estados financieros básicos, sino que se tiene que llegar más allá, es decir al análisis e interpretación de la información que estos propician mediante metodología e indicaciones que estén plenamente aceptadas por la comunidad financiera.

También constituyen los instrumentos básicos para el Análisis Financiero contable, pues nos permiten evaluar la liquidez a corto y mediano plazo, la rentabilidad de la Empresa entre otros indicadores que expresan eficiencia, por tanto, consideramos que son de gran utilidad ya que nos permiten:

- Tomar decisiones de inversión y crédito, lo que requiere conocer la capacidad de crecimiento de la Empresa, su estabilidad y rentabilidad.
- Evaluar la solvencia y liquidez de la Empresa, así como su capacidad para crear fondos.
- Conocer el origen y las características de los recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento.
- Formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento y variación del capital de Trabajo.

### **1.5. Objetivos del análisis económico financiero.**

Dentro de los objetivos a tener en cuenta en el análisis económico financiero tenemos:

- Evaluar los resultados de la actividad analizada.
- Poner de manifiesto las reservas internas existentes en la empresa.

- Lograr el incremento de la actividad, a la vez que se eleva la calidad de la misma.
- Aumentar la productividad del trabajo.
- Emplear de forma eficiente los medios que representan los activos fijos y los inventarios.
- Disminuir el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada.

Otros de los objetivos importantes del análisis en la actividad económica, se enmarcan a continuación:

- La búsqueda de reservas internas para un mejoramiento ulterior del trabajo.
- El estudio de errores que tuvieron lugar, con el propósito de eliminarlos en el futuro.
- El estudio de toda información acerca de cómo está encaminada la dirección del trabajo en la empresa.
- La incidencia de las organizaciones sociales en el perfeccionamiento de la actividad económica y financiera de la empresa.

Para complementar los objetivos es necesario efectuar un análisis de todo el proceso económico financiero, partiendo de los estados básicos para dicho análisis.

De lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que reviste el análisis e interpretación de los estados financieros, ya que propicia a la dirección de la empresa los instrumentos necesarios, para verificar continuamente el curso de la empresa tan pronto se detecten o presenten síntomas de problemas futuros.

### **1.5.1 Estados básicos para el análisis económico financiero.**

La principal fuente de información para la realización del análisis económico financiero son los estados básicos de la contabilidad, ya que estos proporcionan los datos que deben ser analizados e interpretados con el fin de conocer mejor la situación financiera y económica de la empresa y de esta forma administrar eficientemente los recursos.

Es evidente, que la interpretación de los estados financieros depende en gran medida de la experiencia, habilidad, juicio y carácter del analista que lleve a cabo el trabajo de análisis de la empresa.

En cierta medida los estados financieros constituyen muchas veces resúmenes sumamente condensados de innumerables datos, por lo que, en ocasiones la función analizador se hace bastante compleja y difícil. De aquí que el usuario de la información se vea precisado a acudir a su propio raciocinio, puesto que no todas las fórmulas conducen a conclusiones exactas.

Los estados financieros básicos tienen como objetivo informar sobre la situación financiera de la empresa en una fecha determinada y sobre los resultados de sus operaciones y el flujo de fondos para un período determinado.

Miguel Ángel Benítez y María Victoria Miranda en el libro "Contabilidad y Finanzas para la formación Económica de los Cuadros de Dirección", plantean:

"El análisis de los índices e indicadores financieros y económico operativos se realiza mediante su comparación con valores normativos, ya sea con otros índices, consigo mismo, con valores de otro período, etcétera, por lo que en el proceso de análisis es necesario considerar tanto su valor absoluto como el relativo".

El contenido de los estados financieros es el resultado de la información contenida en el balance general y estado de resultado, que permite tener una visión de los medios o activos con que cuenta una entidad, así como la magnitud y características de los mismos, si son circulantes o fijos y si existen ganancias o pérdidas.

De lo anterior resulta la importancia que supone la información contenida en los estados financieros, ya que la misma debe reflejar la situación real que presenta determinada entidad.

De ahí que las empresas tengan al finalizar el año fiscal, que someter sus estados financieros a una auditoría, que certifica que los resultados mostrados en ellos sean razonables a los efectos del pago del impuesto sobre utilidades a la Oficina Tributaria.

El texto titulado "Principios Básicos de Análisis Financiero Contable" que forma parte del Diplomado en Economía Global, Juan F. Noyola plantea:

"Para que la información financiera sea útil es necesario que el contenido que pretende comunicar tenga:

**Significación:** característica que mide la capacidad que tiene la información contable para representar con palabras y cantidades, la entidad y su evolución, su estado en diferentes puntos en el tiempo y los resultados de su operación.

**Relevancia:** cualidad de seleccionar los elementos de la información financiera que mejor permitan al usuario, captar el mensaje y operar sobre ella para lograr sus fines particulares.

**Veracidad:** a los registros deben incorporarse exclusivamente transacciones realmente ocurridas, expresas en su dimensión correcta con una terminología precisa y comprensible.

**Comparabilidad:** cualidad de la información, de ser cotejable y confrontable en el tiempo por una entidad determinada y válidamente confrontables dos o más entidades entre sí, permitiendo juzgar la evolución de las entidades económicas.

**Oportunidad:** que llegue a manos del usuario, cuando él pueda usarla para la toma de decisiones, a tiempo para lograr sus fines, y en el tiempo que la ley determine".

En lo anterior se infiere que la información contable debe ser confiable, lo que significa que se utiliza para tomar decisiones basándose en ella.



### **1.6. Selección y análisis de la influencia de la aplicación de la Resolución # 6, criterios especializados.**

Desde la entrada en vigor de la Resolución 6, hay quienes la ven como el conjuro sobrenatural que engordó sus bolsillos, mientras otros la culpan por haberles hecho la vida más dura, así publicaba el Periódico 26 de la provincia de las Tunas al evaluar el impacto que ha tenido la nueva normativa para los trabajadores. Aunque un principio sigue inalterable: el salario se autofinancia por la entidad y su formación responde al nivel de cumplimiento de indicadores directivos tales como las ventas totales o las utilidades y en particular el llevado y traído valor agregado bruto. Si alguno de estos no alcanza lo programado significa que la unidad productiva o de servicios no tradujo sus gastos en ingresos, o sea, en creación de riquezas. Irremisiblemente habrá que hacer deducciones del fondo de salario y los trabajadores ganarán menos”, señaló el rotativo provincial.

La Revista Bohemia durante el año 2016 también retrató las particularidades de la puesta en marcha de la nueva resolución en distintos territorios del país. En su artículo Salarios: Tras la huella de la 6 menciona que otra dificultad que empaña la efectividad de la normativa es el incumplimiento de los planes por causas ajenas a la entidad, los cambios de planes, “Con esos vaivenes pierde efectividad cualquier forma de pago por rendimiento que se quiera aplicar.

La revista Bohemia concluye sobre este particular que según establece la Resolución 6, las formas de pago que se vayan a aplicar se aprueban anualmente, al elaborar el plan, y excepcionalmente pueden ser modificadas una sola vez en el año, cuando por razones ajenas a la empresa, cambien las condiciones que se tuvieron en cuenta para su aprobación.

Sin embargo, ante los problemas descritos, la reducción del consumo de portadores energéticos, y otras dificultades derivadas de las incertidumbres que afronta la economía cubana, ¿cuántas veces necesitarán modificarse realmente las formas de pago en el plan anual de las empresas?

La Resolución No. 6, la forma de pago por rendimiento tiene los propósitos de incrementar la productividad del trabajo, reducir los gastos y los costos, elevar los niveles de producción o servicios con la calidad requerida, el aprovechamiento de la jornada de trabajo y otros encaminados a aumentar la eficiencia de la empresa, a través de los sistemas de pago a destajo y por resultados.

Se ha fortalecido la preocupación en las empresas por no hacer pagos sin respaldo productivo. “Se intensificaron los controles debido a que había mucha información que era estadística que no obedecía a un balance financiero correcto. Ahora los directivos tienen que preocuparse porque su personal gane más”,

“A veces los trabajadores no lo entienden y dicen que los de las oficinas siguen ganando más. Se trató de poner la pirámide invertida en su lugar porque la gente no quiere los cargos de dirección, ni siquiera ser reserva de cuadros. Eso era solo responsabilidad, reuniones, desvelos y poca o ninguna expresión en el salario. Entonces es lógico que, a mayor responsabilidad, mayor salario para que la gente se preocupe por superarse”. Aunque la nueva normativa pretendió corregir algunos de los señalamientos más notables de la R-17/MTTS aún son muchas las insatisfacciones en su aplicación. Establecer un método efectivo que garantice la sostenibilidad de la empresa estatal socialista como pilar fundamental de nuestra economía es un tema impostergable para nuestro desarrollo.

El científico cubano Agustín Lage Dávila, en un artículo publicado en la revista Bohemia, rescató una verdad irrefutable: “El pueblo sabe que si falla la empresa estatal socialista, falla el Socialismo, y se pone en riesgo todo lo conquistado en medio siglo”. De ahí que esta máxima forma parte de las prioridades del Estado cubano.

### 1.7. Indicadores directivos y límites que rigen la resolución #6 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

<b>Gestión Financiera - Estatales</b>	
<b>INDICADORES</b>	<b>UM</b>
<b>IndicadoresDirectivos</b>	
IngresosTotales	MP
GastosTotales	MP
Utilidad	MP
<b>Otrosindicadores</b>	
Gasto total por peso de Ingreso Total	
Valor AgregadoBruto	MP
Productividad del trabajo (calculada a partir del VAB)	Pesos
SalarioMedioMensual	Pesos
Promedio de trabajadores	Uno
Fondo de Salario	MP
Conceptos que no tributan al VAB	MP
Gasto de Materiales	MP
ServiciosComprados	MP
InteresesPagados	MP
Gastosalari/VAB	Pesos
Utilidad /VAB	Pesos

Este estado informa los indicadores de gestión financiera para el pago del rendimiento productivo.

**Indicadores directivos:**

Resume los ingresos por ventas de bienes y servicios a los que se les deduce el costo de venta para obtener la utilidad bruta o margen bruto y los impuestos por ventas deduciéndole los gastos por cualquier concepto y se obtiene utilidad o pérdida antes de los impuestos sobre las ventas (utilidad o pérdida neta en Cuba) que representa el aumento o disminución del capital en el período analizado.

**Productividad del Trabajo:**

Está definida como el valor añadido por cada trabajador en el proceso de producción o prestación de servicio. Se calculará como el cociente entre el valor agregado y el promedio de trabajadores. Se expresa en pesos sin decimal.

Productividad del Trabajo = Valor Agregado Bruto / Promedio de Trabajadores.

La productividad del trabajo es un concepto inherente exclusivamente a la producción material, que representa la efectividad del gasto de trabajo del hombre. Sólo el trabajo del hombre tiene productividad, sólo el trabajo del hombre es capaz de crear valor. De ahí que sea incorrecto hablar de la productividad del equipo, de las maquinarias, de las instalaciones, etc.

Al respecto Marx señala en el primer tomo del Capital: “..... los medios de producción no pueden añadir al producto más valor que el que ellos mismos poseen, independientemente del proceso de trabajo al que sirven. El conservar valor añadiendo valor es, pues, un don natural de la fuerza de trabajo puesta en acción, de la fuerza de trabajo viva.”

Otro aspecto importante acerca de este concepto, es el análisis que Marx hace en relación con la influencia que tiene en el incremento de la productividad del trabajo vivo, es decir, el trabajo invertido directamente al momento de fabricar un producto, y el

trabajo pasado, es decir, el que se invirtió en los medios y objetos de trabajo utilizados en la fabricación del producto.

Según Marx, “El aumento de la productividad del trabajo consiste precisamente en disminuir la parte de trabajo vivo y aumentar la del trabajo pretérito, pero de tal forma que disminuya la suma total de trabajo contenido en la mercancía, lo que implica la disminución del trabajo vivo en mayores proporciones que el aumento del trabajo pretérito.”. Y en el Capital hace referencia a que: “La capacidad productiva del trabajo depende de una serie de factores, entre los cuales se encuentran el grado medio de destreza del obrero, el nivel de progreso de la ciencia y de sus aplicaciones, la organización social del proceso de producción, el volumen y la eficacia de los medios de producción y las condiciones naturales.

A modo de resumen se puede expresar que los clásicos del Marxismo-Leninismo arriban a la conclusión de que el incremento de la productividad del trabajo, va a significar un ahorro del trabajo social en la creación de la unidad del producto, es decir, no solamente la disminución de los gastos de trabajo vivo, sino, de igual forma, del trabajo materializado.

En la actualidad, las grandes empresas de éxito resaltan por todos los valores que conforman una filosofía organizacional bien concretada, dirigidas a sistemas de trabajo participativos, interactivos, donde la consideración del factor humano prevalecen sobre la atención al hombre mecanizado y valorado por las funciones que les fueron establecidas.

El incremento de la productividad del trabajo se logra a través de un proceso de identificación de las personas con el proyecto empresarial, del personal o los recursos humanos con la tecnología de las tareas que comprende los equipos y materiales y el procedimiento de organización, que entendiéndola así sería el sistema de trabajo sin el cual no tendría razón la gestión de Recursos Humanos.

**Valor Agregado:**

Es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo. El valor agregado o producto interno bruto es el valor creado durante el proceso productivo. Es una medida libre de duplicaciones y se obtiene deduciendo de la producción bruta el valor de los bienes y servicios utilizados como insumos intermedios. También puede calcularse por la suma de los pagos a los factores de la producción, es decir la remuneración de asalariados, el consumo de capital fijo, el excedente de operación y los impuestos a la producción netos de los subsidios correspondientes.

**Promedio de Trabajadores:**

Este indicador consiste en la deducción de los trabajadores que la empresa o entidad contrata 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).

**Valor Agregado Bruto:**

El término **Valor Agregado Bruto**, conocido también como Valor Añadido, se refiere al valor creado a lo largo del proceso de fabricación o producción de un producto, descontando el Costo de las Materias Primas, el Embalaje y la Gestión. Para las empresas que realizan las actividades de Industria, Construcción, Agropecuario y Otras Actividades Productivas, se definen como la Producción de Bienes y Servicios menos el Gasto Material y los Servicios Comprados, y se determina en dependencia de la actividad o actividades que desarrolle la entidad en cuestión.

Es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo. El valor agregado o producto interno bruto es el valor creado

durante el proceso productivo. Es una medida libre de duplicaciones y se obtiene deduciendo de la producción bruta el valor de los bienes y servicios utilizados como insumos intermedios. También puede calcularse por la suma de los pagos a los factores de la producción, es decir la remuneración de asalariados, el consumo de capital fijo, el excedente de operación y los impuestos a la producción netos de los subsidios correspondientes.

En términos económicos, el valor agregado es el valor económico adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo. En otras palabras, el valor económico que un determinado proceso productivo adiciona al ya plasmado en las materias primas utilizadas en la producción. El cálculo en términos de valor se usa en algunos cálculos de costo beneficio, eficiencia económica, productividad, etc.

Es necesario mantener presente que la igualdad entre las cantidades resultantes del cálculo monetario y del cálculo en términos de valor (y, potencialmente con las obtenidas del cálculo de plusvalía) es una igualdad empírica, no teórica: sucede que el valor agregado en "términos de valor" se vendió al valor agregado "en términos de dinero" (es decir, se vendió a ciertos precios). El problema, últimamente -y simplificando al máximo- se debe a que no hay un algoritmo o fórmula de validez general que transforme "unidades de valor" en "unidades monetarias", en otras palabras, que resuelva el llamado problema de la transformación. Se ha sugerido que el valor agregado constituye las bases de la ganancia, pero es posible concebir o incluso encontrar ejemplos en el cual el valor aumenta sin ganancia (se vende sin ganancia) o viceversa (se vende a ganancia sin crear valor). Encontramos varios ejemplos de este último caso especialmente en los mercados financieros de derivados y futuros. Consecuentemente es importante cuando se efectúan o consideran los cálculos no mezclar los esquemas conceptuales y/o las medidas y resultados. El valor agregado puede estimarse para una empresa, un sector de la economía o para una región o país, o incluso para la economía internacional. La técnica de la Matriz Insumo-Producto (MIP) determina la corriente anual de bienes y servicios, obtenidos en función de los insumos

o recursos utilizados procedentes de otros núcleos productivos. Desde el punto de vista macroeconómico el valor agregado es la suma total de los sueldos, salarios u honorarios, intereses, alquileres, beneficios de los empresarios e impuestos percibidos por el Estado, en un determinado período. (Ver Matriz de contabilidad social).

- **Valor Agregado Bruto:** El término Valor Agregado Bruto, conocido también como Valor Añadido, se refiere al valor creado a lo largo del proceso de fabricación o producción de un producto, descontando el Costo de las Materias Primas, el Embalaje y la Gestión. Se expresa en miles de pesos y con un decimal.
- Se determina según las empresas que realizan las actividades de Industria, Construcción, Agropecuario y Otras Actividades Productivas, se definen como la Producción de Bienes y Servicios menos el Gasto Material y los Servicios Comprados, y se determina en dependencia de la actividad o actividades que desarrolle la entidad.

**Valor Agregado de la producción Bruta o Total (VAB) = Valor de la Producción Bruta – (Consumo Material + Servicios Recibidos)**

**Valor de la Producción Bruta = Valor al Costo de los Productos Terminados en Almacén + Valor de las Ventas + Costo de Producción en Proceso + Valor de dispositivos u otros elaborados.**

**Salario Medio Total:**

Se divide el Fondo de Salario Propio entre el Promedio de Trabajadores, y el resultado se divide entre 12 meses. En los casos en que dicho fondo esté expresado en Miles de Pesos, se multiplica entonces por 1000. Se expresa en pesos y sin decimal.

$$\text{Salario Medio Total} = \frac{\text{Fondo de Salario Propio}}{\text{Promedio de Trabajadores}} \times 1000 / \text{Cantidad de meses del período.}$$



### **1.8. Consideraciones finales del capítulo:**

Tomando en consideración el nivel de desarrollo de los procesos organizacionales del UEB Central Azucarero Melanio Hernández, las características de la industria y su estado actual, así como las tendencias actuales de gestión de los resultados financieros en las ventas y utilidad, se evidencia la necesidad de proponer acciones que incentiven la eficiencia de los indicadores financieros en, las que contribuirán a mejorar los resultados en la gestión financiera y al cumplimiento de los objetivos de trabajo, respondiendo a la necesidad que tiene la organización de mejorar el trabajo en la UEB en aras de lograr que se incremente el nivel de ventas por meses y los ingresos por este concepto.

En síntesis, el estudio de los fundamentos teóricos nos permitirá el análisis e interpretación de los indicadores directivos y límites con vista a detectar las deficiencias en la actividad económica financiera y elevar la eficiencia empresarial.

En el próximo capítulo se caracteriza la entidad objeto de estudio y se diagnostica el estado del tema investigado, relacionado con la información, las bases de la metodología y su elaboración, analizando la gestión de la administración en el pago por resultado, en aras de incrementar la productividad y a su vez lograr incrementar los ingresos por concepto de Venta.

## **CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE ACCIONES DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA FINANCIERA EN LA UEB CENTRAL AZUCARERO MELANIO HERNANDEZ.**

En este capítulo se expone una caracterización de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández, el diagnóstico de la situación de los principales problemas económicos que afectan la gestión financiera en la UEB, así como el diseño de acciones para incrementar la productividad y a su vez lograr incrementar los ingresos por concepto de Venta.

### **2.1. Caracterización general de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández (Ver Anexo No.1).**

La UEB Central Azucarero Melanio Hernández se encuentra ubicada en el asentamiento poblacional de batey Tuinucú, cuenta con una capacidad instalada de 4600 toneladas (t) y una norma operacional de 3680 t, representando el 80 % de su capacidad. Se caracteriza por obtener altos rendimientos industriales y por un alto aprovechamiento del Rendimiento Potencial de la Caña (RPC) y bajo costo de la tonelada de azúcar, siempre que se logren altas y estables molidas.

Para cumplir con la tarea diaria cuenta con un centro de limpieza y tres centros de acopios, los cuales son los encargados de extraerle a la caña la mayor cantidad de materias extrañas posible. Tanto los centros de acopio como el centro de limpieza tributan por ferrocarril mediante un parque de 165 carros de línea y 6 locomotoras diesel; estando organizado de tal forma que se garantice moler la caña con la frescura requerida bajo la aplicación del IFOPOL.

Para garantizar el estado técnico de la transportación se cuenta con un taller de carros, así como un taller de reparación de piezas y agregados de los centros de acopio, con sus brigadas de mantenimiento portadoras de talleres móviles, brigadas de reparación

de la vía férrea y oficina de control del tráfico ferroviario, todo esto se encuentra debidamente organizado para cumplir con las normas diarias de operación del central.

### **Caracterización de la estructura del Capital Humano.**

El capital Humano en este central opera en la etapa de zafra azucarera con una plantilla de 519 trabajadores, desglosada por categoría ocupacionales en 352 obreros, 66 técnicos, 33 dirigentes y 68 de servicio. Una vez concluida la zafra comienza la preparación de la próxima, desarrollándose la limpieza y conservación de los equipos, así como las reparaciones, en esta etapa solo laboran los 276 trabajadores contratados por tiempo indeterminado, de ellos 197 son operarios, 44 técnicos, 25 dirigentes y 10 de servicio.

Por categoría ocupacional la UEB se estructura de la forma siguiente:

Período Zafra

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Dirigentes.	33	6.4
Técnicos.	66	12.7
Servicios.	68	13.1
Obreros.	352	67.8
<b>Total.</b>	<b>519</b>	<b>100</b>

**Ilustración 1 Plantilla por categoría ocupacional**

Como se puede apreciar en este período el 67.8 % corresponde de ellos la mayor parte laboran en este período de zafra solamente.

Período de reparaciones

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Dirigentes.	25	9.1
Técnicos.	44	15.9
Servicios.	10	3.6
Operarios.	197	71.4
<b>Total.</b>	<b>276</b>	<b>100</b>

Ilustración 2 Plantilla por categoría ocupacional

**El sistema a aplicar será por Resultado.**

**a) Objetivos a alcanzar**

- Incremento de la productividad del trabajo.
- Mejorar la utilización de los equipos y tiempo de trabajo.
- No exceder la norma de consumo material establecida.
- Cumplir los indicadores de calidad establecidos.
- Retribuir a los trabajadores en correspondencia a los resultados de su trabajo.

**b) Trabajadores que comprende**

Están abarcados en este sistema todos los trabajadores pertenecientes a las UEB Central Azucarero, con excepción de los colectivos laborales relacionados con centros de costos no vinculados a la producción de azúcar y que sus ingresos sufraguen los gastos de la actividad que realicen.

**c) Indicadores a cumplir**

- ✓ No deteriorar el Gasto de Salario por Peso VAB acumulado de la UEB en el periodo analizado, el incumplimiento de esta condición afecta el monto formado hasta el límite del salario mínimo del país. (225.00 pesos).

- ✓ Cumplimiento diario del plan de producción de azúcar: El incumplimiento de este indicador penaliza el monto total formado en 1 % por cada 3 % de desviación. De cumplirse al cierre del mes, no se penaliza este indicador.
- ✓ Cumplimiento acumulado de las utilidades planificadas. El incumplimiento de este indicador penaliza el monto total formado en 1 % por cada 3 % de desviación.
- ✓ Cumplimiento acumulado de las ventas netas totales planificadas. El incumplimiento de este indicador penaliza el monto total formado en 1 % por cada 3 % de desviación.
- ✓ Cumplimiento mensual de las producciones de alimento animal. El incumplimiento de este indicador penaliza el monto total formado en 1 % por cada 10 % de desviación.
- ✓ Cumplimiento del % de aprovechamiento del RPC igual o superior al 90 %: El incumplimiento de este indicador limita el uso de la tasa incrementada y se aplicaría la establecida como tasa inicial o la disminuida.
- ✓ Cumplimiento diario del % de tiro directo a basculador planificado: La tasa será incrementada a partir del cumplimiento del plan. Para los casos de plan inferior al 65 % y para aquel igual o superior a 66 %.
- ✓ Producción diaria de miel B con 84 Brix: El incumpliendo de este indicador Brix implicaría, efectuar un ajuste a las toneladas producidas en correspondencia con el Brix alcanzado, siempre que su comportamiento sea inferior al trazado.
- ✓ Cumplimiento diario de las mermas planificadas: El incumplimiento de este indicador afecta en un 5 % por cada 1 % de desviación, la tasa establecida para los centros de recepción.
- ✓ Cumplimiento diario del plan de entrega de vapor a las destilerías por las UEB Central Azucarero que lo tengan concebido. El incumplimiento de este indicador penaliza el monto total formado en 1 % por cada 3 % de desviación.

## **MISIÓN**

Realizar producciones de azúcar crudo para satisfacer la demanda interna y para la exportación, cumpliendo con los parámetros de calidad que satisfagan las exigencias

de nuestros clientes, además producir mieles, energía y otros derivados con alto valor agregado según las condiciones del mercado con la menor afectación al medio ambiente, elevar la preparación profesional y mejorar las condiciones de vida y la labor de nuestros trabajadores resultando eficaz y positiva la gestión económica de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.

## **VISIÓN**

Somos una Unidad Empresarial de Base que se caracteriza por la alta calidad del azúcar y su eficiencia energética, contando con un Capital Humano con conocimientos, motivado y comprometido con la organización, que cumple con los requerimientos de la política medio ambiental, con buenos resultados económicos eficientes y contamos además con un proceso tecnológico desarrollado.

**Requiere para todos los trabajadores de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández practicar los siguientes valores.**

La UEB aplica un sistema de Dirección por Proceso, que responden a Objetivos bien definidos, con lo cual pudiera pensarse que se ha alcanzado el máximo grado de organización posible en materia de Dirección; no obstante al analizar la experiencia de las economías más desarrolladas del mundo, encontramos un factor subjetivo capaz de retrasar o dinamizar los procesos productivos, constituyendo los mismos un sistema de valores que al ser compartidos por la mayoría de los integrantes de un Colectivo, condiciona su conducta, de ahí su gran importancia.

Los sistemas de dirección deben apoyarse en los sistemas de valores positivos que se han ido fijando con el paso del tiempo, así como determinar cuáles son aquellos que faltan por alcanzar y que requieren de un conjunto de medidas que los propicie. Esa es la importancia de este tema con respecto al Proceso de Dirección, por lo que para direccionar nuestro trabajo en la etapa que proyectamos necesitamos partir de una evaluación de en qué momento se encuentran los valores que comparten nuestros

trabajadores y cuales todavía son Valores Deseados y por lo tanto van a requerir de atención en nuestro trabajo.

### **Valores éticos y morales.**

#### **Orgullo.**

El sector azucarero durante más de dos siglos se constituyó en uno de los elementos más fuertes de orgullo y de formación cultural de la nacionalidad al mismo tiempo que venía siendo el principal sustento económico de la nación. Una mentalidad eminentemente azucarera se fue creando en el pueblo. Como rasgos de la cultura surgieron las expresiones de “Sin azúcar no hay país”, “Azúcar para crecer”, y las relaciones “Azúcar - Patria” o “Azúcar-Nación”. Con la lógica renovación generacional.

Se viene formando una nueva generación de trabajadores Azucareros, y la aplicación de la TAR ha convertido muchos trabajadores Azucareros, no obstante perdura en la memoria histórica el sentido de orgullo por la contribución de su trabajo al País, aspecto que se acentúa en estos tiempos.

#### **Esfuerzo.**

Los trabajadores azucareros siempre han sido muy esforzados, por demás, consagrados, abnegados. Han demostrado ante cualquier tarea su espíritu de sacrificio, laboriosidad, voluntad, disposición a cumplir con su compromiso social. En los últimos años, el enfrentamiento a las limitaciones de recursos tanto para realizar las zafras como para producir alimentos, la recuperación después de calamidades climáticas y de otras índoles, con el compromiso del cumplimiento del deber como motivación fundamental, avala la existencia del sentido del esfuerzo.

#### **Modestia.**

A pesar de constituir el Sector durante siglos, eslabón fundamental de la Economía del País, sus trabajadores actúan de forma modesta, con sencillez, viven de manera humilde, expresando con su conducta la fidelidad a la Revolución.

### **Valores prácticos o de control.**

#### **Experiencia**

Las transformaciones del Sector, impulsando la necesaria diversificación, así como el surgimiento de un significativo sector Agropecuario no cañero, determinan que junto a los obreros de la tradicional actividad Cañera-Azucarera, que atesoran una larga experiencia en esa actividad, se encuentren un número significativo de colectivos laborales enfrentados a desarrollar producciones para las cuales no tienen la necesaria preparación, por lo cual se convierte este aspecto en una línea principal de trabajo. Por todo lo anterior para una parte importante de nuestros trabajadores. (Este es un Valor Deseado).

#### **Eficiencia.**

Como propósito de nuestra actividad en sentido general y requerimiento imprescindible para la viabilidad del sector, todavía no caracteriza la actuación de nuestros cuadros, técnicos y trabajadores, requiriéndose mantener su atención dentro de los aspectos priorizados del trabajo. (Este es un valor deseado).

#### **Calidad.**

El proceso de reestructuración precisa de una elevada disciplina, estabilidad en nuestra fuerza, en los resultados que presentemos, de trabajo en equipo, organización, integración e integralidad para obtener calidad en las producciones y en los servicios; en esto últimos es necesario atender a los clientes y satisfacer sus necesidades con la calidad que merecen. El primer acto de expresión de respeto de un trabajador para con su institución, es la calidad de su trabajo. (Este un valor deseado).

#### **Disciplina.**

Constituye la base necesaria para la el desarrollo de cualquier actividad, sin disciplina en su concepción más amplia, ya sea tecnológica, administrativa, como expresión de la conducta, individual o colectiva, no podremos avanzar a los ritmos que necesitamos en el logro de los Objetivos Estratégicos propuestos. (Este es un valor deseado).



## **Valores de desarrollo**

### **Investigación.**

Es preciso que vayamos camino de la modernización tanto tecnológica como de los estilos de dirección. Esta fase de desarrollo se impulsa con creatividad, iniciativa, optimismo, dinamismo, confianza en el futuro y actualización constante. (Este es un valor deseado).

### **Sentido de pertenencia.**

En nuestra sociedad que se caracteriza por la propiedad colectiva sobre los Medios de Producción, resulta imprescindible para la calidad del funcionamiento y desarrollo de la UEB completa, la función gerencial y resulta componente esencial para el funcionamiento adecuado de todo el sistema productivo. La práctica ha demostrado que no resulta suficiente con que el individuo se sepa dueño, es necesario que lo interiorice a partir de lo cual adecue su conducta (Este es un valor deseado).

La parte visible de los mismos lo constituyen las conductas, que son formas de proceder con arreglo al sistema de valores. Un error recurrente en muchas instituciones es suponer que con sólo desarrollar conductas y habilidades la gente se alinea automáticamente a los valores. De esta manera malgastan tiempo, dinero y entusiasmo en cursos de capacitación u otras acciones que si bien siempre suman, no van al fondo del problema que es el establecimiento de sistemas integrales que incluye la legislación, atención, estimulación, disciplina etc, además de revisar periódicamente su sistema de valores.

### **Principios.**

Los principios no son un elemento común en las estrategias, en la que estamos enfrascados y cuyos Objetivos Básicos debemos alcanzar en el período que abarca esta estrategia.

- ❖ El hombre es el centro de todo, actor fundamental. Hay que propiciar su pleno desarrollo y propiciarle la mayor participación posible en la administración de su UEB, fomentando la responsabilidad individual y colectiva.
- ❖ Vincular la eficiencia económico-productiva con la defensa de la revolución y la batalla de ideas que libra el país.
- ❖ Enfoque al cliente.
- ❖ Liderazgo.
- ❖ Conferir a la recuperación de la producción de caña la prioridad máxima por constituir el sostén de la industria Azucarera.
- ❖ Garantizar la administración empresarial eficiente aplicando de forma creativa los principios del perfeccionamiento empresarial.
- ❖ Basar el sistema de gestión en la dirección por procesos, integrando éstos con las misiones principales.
- ❖ Optimizar los costos de las producciones y servicios, adecuándose a las coyunturas del mercado.
- ❖ Desarrollar al máximo aquellas producciones que sustituyan exportaciones al País.
- ❖ Aplicar en todos los procesos dentro del sector los sistemas de gestión de calidad.
- ❖ Convertir la innovación y generalización de resultados de la Ciencia y la Técnica en elementos esenciales de la estrategia del sector para cumplimentar su misión.
- ❖ Cumplir con las normas de protección del medio ambiente en todos los procesos productivos.
- ❖ Establecer relaciones mutuamente ventajosas con los productores cañeros y agropecuarios.
- ❖ La protección de los recursos es tarea de todos. Formamos parte de la batalla contra las indisciplinas, ilegalidades, delito y corrupción que libra el país.
- ❖ Somos un factor decisivo en la revolución energética por ser altos consumidores y productores de energía.
- ❖ El cumplimiento de los compromisos asumidos es una cuestión de honor de los azucareros.

## **OBJETIVOS DE TRABAJO DE LA UEB CENTRAL AZUCARERO MELANIO HERNÁNDEZ PARA EL AÑO 2017.**

Para cumplir la misión y funciones estatales que la UEB CA Melanio Hernández tiene encomendadas en correspondencia con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y las actualizaciones del Plan de la Economía, ha definido sus objetivos de trabajo para el año 2017.

**OBJETIVO 1:** Consolidar y sistematizar el funcionamiento, la gestión de dirección, y el control Interno de la organización a través de la supervisión y el control como herramienta principal. **(Lin. 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 53, 139, 140, 142, 143, 253, 254, 255, 268, 269, 270)**

**OBJETIVO 2:** Elevar la producción de azúcar en 4,9% con relación al año anterior, alcanzando mayor nivel de eficiencia industrial. **(Lin. 24, 102, 109, 147, 172, 173, 174, 181, 182)**

**OBJETIVO 3:** Incrementar la producción de alimento animal a partir de la caña de azúcar. **(Lin. 174)**

**OBJETIVO 4:** Consolidar los programas de desarrollo e innovación tecnológica, medio ambiente y calidad que permitan el crecimiento sostenido de la producción agroindustrial. **(Lin. 14, 88, 89, 90, 91, 98, 101, 109, 158, 172)**

## **OBJETIVOS DE TRABAJO Y CRITERIOS DE MEDIDAS DE LA UEB CENTRAL AZUCARERO MELANIO HERNÁNDEZ PARA EL AÑO 2017.**

**OBJETIVO 1:** Consolidar y sistematizar el funcionamiento, la gestión de dirección, y el control Interno de la organización a través de la supervisión y el control como herramienta principal. **(Lin. 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 53, 139, 140, 142, 143, 253, 254, 255, 268, 269, 270)**

Criterio de Medida Principal
1

1. Lograr un coeficiente de Utilidad de 0.10 p por peso de valor agregado. **(Lin. 4, 5,7,8,9, 11, 13, 53, 67, 72, 142, 253 )**
2. Elevar la calidad en el proceso de concertación del 100 % de los contratos y lograr que se reclame el 90% de los incumplimientos. **(Lin. 4, 5)**
3. Lograr que las cuentas por cobrar vencidas no excedan un 0.15 % del total de las cuentas por cobrar del período evaluado. **(Lin. 4, 5, 7)**
4. Reducir los accidentes de trabajo en el sector con relación al año anterior en un 1%.
5. Realizar una preparación efectiva de los trabajadores en los centrales que garantice el 60% de un impacto positivo en las variables diseñadas para ello. **(Lin. 10, 8, 139, 140, 142, 143, 255)**
6. Certificar por competencias laborales en los Centrales el 25% de los puestos fundamentales y alcanzar los estándares para la cosecha. **(Lin. 10, 8, 139, 140, 142, 143, 255)**
7. Incrementar las acciones de supervisión y control en un 3% con relación al real del 2016 y el seguimiento al 100% de las mismas. **(Lin. 6, 8, 270)**
8. Disminuir en un 1.5 % la actividad delictiva con respecto al año anterior.
9. Evaluar la eficacia del control interno, fortalecer la prevención, detección y enfrentamiento a cualquier manifestación de indisciplina, ilegalidad y corrupción, alcanzado la calificación de aceptable en el 100% de las auditorías. **(Lin. 6, 8, 270)**
10. Alcanzar que el Director de la UEB tenga la primera reserva y sustituto al lado del titular y sea objetiva. **(Lin. 6, 254, 269)**
11. Lograr que el 75% de las promociones provengan de la reserva. **(Lin. 6, 254, 269)**

**OBJETIVO 2:** Elevar la producción de azúcar en 4,9% con relación al año anterior, alcanzando mayor nivel de eficiencia industrial. **(Lin. 24, 102, 109, 147, 172, 173, 174, 181, 182)**

Criterio de Medida Principal
1

1. Elevar la producción de azúcar en un 10.8 % con relación al año anterior, alcanzando mayor nivel de eficiencia industrial. **(Lin. 173, 174)**
2. Incrementar en un 9.2 % el aprovechamiento de la capacidad potencial del central con relación al real del 2016. **(Lin. 102, 173, 174)**
3. Alcanzar un aprovechamiento del rendimiento potencial de la caña en la industria superior al **90 %**. **(Lin. 102, 173, 174)**
4. Alcanzar 85% de recobrado en azúcar. **(Lin. 102, 172, 173, 174)**
5. Alcanzar un tiempo perdido industrial por debajo del 14 %. **(Lin. 173, 174, 181)**
6. Lograr una polarización superior a **99,20**. **(Lin. 172, 173, 174)**
7. Reducir los polisacáridos a menos de 600 PPM. **(Lin. 172, 173, 174)**
8. Concluir 30 días hábiles después de la liquidación la NT- 52. **(Lin. 181)**
9. Arrancar el central en la fecha programada. **(Lin. 173, 174)**
10. Mantener a más de 90 % el completamiento de los repuestos críticos y básicos durante todo el año. **(Lin. 181)**
11. Cumplir el plan de fabricación y recuperación de piezas. **(Lin. 181)**
12. Alcanzar un autoabastecimiento eléctrico superior a **120 %**. **(Lin. 174, 201, 202)**
13. Reducir consumo de agua a 0,2 m<sup>3</sup>/t de caña molida. **(Lin. 102)**

**OBJETIVO 3:** Incrementar la producción de alimento animal a partir de la caña de azúcar en un 5 % con relación al real del 2016. **(Lin. 174)**

Criterio de Medida Principal
1

1. Incrementar como promedio la producción de Alimento Animal en más de un 5%, respecto al plan 2016 **(Lin. 174)**

<b>Alimento Animal</b>	<b>T</b>
Miel Urea Bagacillo	1500

**OBJETIVO 4:** Consolidar los programas de desarrollo e innovación tecnológica, medio ambiente y calidad que permitan el crecimiento sostenido de la producción agroindustrial. **(Lin. 14, 88, 89, 90, 91, 98, 101, 109, 158, 172)**

<b>Criterio de Medida Principal</b>
<b>1</b>

1. Superar o igualar el 90 % de cumplimiento en el plan de ejecución física en valores de las inversiones, lograr que el 100% de las inversiones tengan la preparación de la obra (proyectos, avales, micro localización, licencias, cronograma directivo y de ejecución) en los plazos previstos. **(Lin. 88, 89, 90, 91)**
2. Elaborar los estudios de post inversión de los programas de Sostenibilidad y Programas Nominales que terminaron su ejecución 2 años antes del año 2016. **(Lin. 88, 89, 90, 91, 93)**
3. Elaborar los estudios de factibilidad de las inversiones propuesta a inscribir en el plan 2018 antes del 30 de octubre del 2017, exceptuando aquellos que sean de Inversiones Nominales, los cuales deben estar concluidos antes del 30 de mayo. **(Lin. 88, 89, 90, 91, 93)**
4. Certificar el sistema de gestión de la calidad en la UEB según la NC 9001: 2015. **(Lin. 14, 109)**
5. Realizar el diagnóstico ambiental a la UEB. **(Lin. 98, 101, 158).**
6. Cumplir la entrega de Materia Prima.
7. Cumplir el plan de Mantenimiento Constructivo.

**Funciones y objetivos de los especialistas de economía.**

1. Control de las finanzas.
2. Pago en término de las obligaciones especialmente las liquidaciones de caña.
3. Cumplir con el pago de nóminas en ambas monedas.

4. Control de tarjetas de combustible.
5. Actualización de la documentación diaria.
6. Contabilizar gastos.
7. Confección las nóminas.
8. Tener al día las tarjetas SNC-225.
9. Conciliar con el banco los modelos de descuento y créditos personales.
10. Llevar el subsistema de AFT.
11. Contratación económica.
12. Aplicar subsistema de medios de rotación (producción terminada).
13. Control de la aplicación del control interno Resolución 60 Contraloría General de la República.

## **2.2. Diagnóstico de los principales problemas económicos que afectan la gestión Financiera en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.**

La resolución # 6 del MTSS ha sido una aspiración de los trabajadores que tuvieron el anhelo de percibir un pago por el producto o servicio creado y que el valor de estos respalden la remuneración a percibir, esto fue haciéndose realidad a raíz del nuevo modelo económico y la aplicación de los Lineamientos aprobados por nuestro PCC que se ha estado implementado en el país, lo que trae aparejado una serie de aspectos a valorar en un central azucarero como el Melanio, con inventarios del INRE y FAR que ocupan más del 50% de su capacidad de almacenaje, además de tener que acatar una Resolución que faculta a los comercializadores a tener legalidad de mantener existencias hasta el 30 de octubre, las que en muchas ocasiones se han extendido más allá de ese límite, lo que ha traído como consecuencia un sin número de situaciones tales como:

- Deterioro en los parámetros principales de la calidad como son: Polarización, color y humedad.
- Afectación en la conversión a B-96 que es la utilizada para la aplicación del precio del azúcar.

- Afectación en la formación del fondo de salario producto de penalizaciones por incumplimiento de las ventas y utilidades.
- Mantener personal mayor tiempo del planificado para manipulación y protección de la producción terminada, con el correspondiente gasto adicional.

### 2.2.1 Evaluación del impacto generado por el deterioro del GSPVAB en el mes de febrero del 2016.

La UEB Central Azucarero Melanio Hernández, aplica el sistema de pago por resultados según la Resolución 6/2016, con pago quincenal sin límite de salario siempre que se cumplan los indicadores directivos y límites:

#### Límites:

Gasto de salario por peso de Valor Agregado Bruto.  
Coeficiente de Utilidad por peso de valor agregado.

#### Directivos o Condicionantes:

Ventas netas planificadas (contratadas).  
Utilidades planificadas.

Indicadores Pesos	Plan	Real	Diferencia
Fondo salario	1676290	1077194	(599096)
Valor Agregado	6224550	3220632	(3003918)
GXPVAB	0.2696	0.3345	(0.0652)

#### Ilustración 3 Cálculo del GSPVAB

Diferencia VABR  
 $0.0652 \times 3220632 = (\$ 209985.21)$



En este cierre se puede observar que existe un saldo de 210.0 MP que hay que descontarlo al salario formado por las producciones reales logradas, según las tasas alcanzadas diariamente, pero se sobregira el gasto de salario por peso de VAB, y se incumplen las utilidades planificadas y el Valor Agregado. En resumen los indicadores directivos y límites se incumplen y el pago de la Res. 6 se convierte en un espejismo que no entienden los que tenían la misión del crear las producciones y servicios.

¿Por qué es tan difícil de entender por los protagonistas del proceso productivo, lo antes expuesto?

- ✓ Primero, porque el salario que se había formado respondía a las producciones diarias, según tasas aprobadas en el sistema de pago después de las penalizaciones y ahora existe un descuento que no tiene nada que ver con su misión que es producir azúcar.
- ✓ Segundo, que existe una diferencia significativa entre el precio de venta 1251.60 granel y 1268.80 ensacada, con el costo 1021.14 y al cierre hay una existencia en almacenes al costo de 9031 Tn
- ✓ Tercero, porque una reclamación por el incumplimiento de las extracciones no compensaría nunca el valor agregado y las utilidades que se generaría por las ventas.
- ✓ Cuarto, Los protagonistas de la creación del valor agregado, la mayoría por su carácter de cíclicos culminan su labor con la zafra, no pudiendo participar en los beneficios, ya que cuando se realice la producción, aumentando el valor agregado y las utilidades, no van a estar presente en el escenario.

Si se pasa revista a la realidad de los resultados de la gestión de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández, en el mes de febrero, y se analiza el destino de su producción se observa una situación desfavorable, altísimas existencias en sus almacenes, de granel y de ensacada de alrededor de 6411 Tn y 2620 Tn respectivamente, estas a un costo de 1021.14 lo que mostrará un saldo en la (188) cuenta de producción terminada de 9221.9 MP, si existiera la bondad de facturarse en

la servo balanza esto arrojaría un saldo de 11348.3 MP, además de un efecto positivo con respecto al costo de **2126.4 MP**.

Ilustración del comentario anterior:

Venta: Precio

Granel 6411Tn X 1251.60 = 8024.0

Enzacada 2620Tn X 1268.80 = 3324.3

Total 11348.3

Producción Terminada al Costo 9031 X1021.14  
= 9221.9

Diferencia: 2126.4

### **2.2.2 Análisis de Existencias en Almacén por años después de culminada cada Zafra**

Un problema que pudiese parecer subjetivo a otros niveles de dirección, se convierte en una dificultad objetiva para la UEB. El análisis de tendencia sobre el principal inconveniente que son las existencias ilustraría lo siguiente. (**Ver Anexo No 2**).

Al cierre del mes de Octubre del año 2015 todavía quedaban 1573.060 T de azúcar en almacén y en el 2016 fue más significativo, si se observa de al cierre de mayo se tenía existencia de 14885.220 T, de ellas hasta Octubre se vendieron 7736.129 T solamente, lo que muestra que el nivel de ventas en cada uno de estos meses fue mínimo y por tanto representa una disminución en el fondo de salario formado para los meses de Mayo a Diciembre por concepto de penalizaciones en Ventas y Utilidades de 571.6 MP.

La operación aplicada para calcular el valor agregado aprobado por la Resolución 1173 del ministerio de Finanzas y precios realiza la misma, con la producción terminada al costo, para lograr referencia se toma la zafra 2015 donde los indicadores de la eficiencia eran de lujo y el costo inusual, ya que existió un ahorro en compra de caña por la marcada eficiencia fabril, a la par de esos resultados el salario que se formó en

casi todas las quincenas tuvo la aplicación de las tasa máximas debido al altísimo rendimiento, y si esos resultados brillantes lo introducimos en las bases de cálculos aprobadas para este año no se hubiese podido pagar el salario formado en los distintos meses ya que el valor agregado su tendencia era disminuir con respecto a lo planificado, a medida que aumentaban las existencias en los almacenes. Esto representa para la UEB un grave problema objetivo ya que no cuenta con facultades para darle solución y tendrá que afrontar la inconformidad de sus trabajadores que verán cómo se van al almacén junto con su trabajo y el azúcar producido, las ventas, el valor agregado y las utilidades. .

### **2.2.3 Análisis económico-financiero según indicadores límites y condicionantes de la resolución # 6 en los años 2015-2016.**

El proceso investigativo se sustenta en la utilización de métodos del nivel teórico y empírico. Los teóricos posibilitan fundamentar el trabajo, construir el conocimiento con relación al sistema conceptual que en el mismo se expresa; así como el marco teórico referencial y la propuesta. Análisis documental fue utilizado en la investigación como método para la construcción de la teoría que la sustenta, a la vez que se usó como método empírico la revisión de los documentos relacionados con las tablas resumen de los indicadores por meses.

#### **Evaluación al Cierre Abril 2016.**

Como se puede observar en la tabla que recoge el periodo enero – abril hay un crecimiento sostenido de los indicadores productivos se cumple el plan de producción de azúcar del 2016 y tuvo un crecimiento con respecto al año anterior en 1167.5 MP para un 102.83 % de cumplimiento y se puede argumentar que el aumento de producción se debe a los altos índices de eficiencia con un rendimiento de 12.05 y mayor cantidad de Materia Prima (Caña) a pesar de que los estimados no se alcanzaron del todo. **(Ver anexo 3)**

**Ventas:** cuando se analiza este indicador se puede decir, que hay un deterioro en el año 2016 con respecto al año anterior, de 536.2 MP que representa un 97.67% y en función del plan se observa un incumplimiento de 5114.7 MP, esto se explica por el reducido número de extracciones realizadas por TECNOAZUCAR hasta la fecha, lo que trae consigo altas existencias en almacenes y por ende deterioro en los parámetros de calidad del azúcar.

Al plan se inscribieron cifra de venta mensual muy reducidas respondiendo a un análisis de tendencia que arrojó incumplimiento de este indicador en los años anteriores, por los bajos niveles de extracción, esto no debe encubrir los altos volúmenes de producción terminada existente en almacén al cierre del mes de abril, con un costo inferior al planificado para la etapa, esta diferencia positiva por debajo del precio de venta nos hubiese dado la posibilidad de haber declarado un saldo superior de utilidad en venta, ya que el estar condenado a la paternidad del almacén recibimos los efectos nocivos que eso trae aparejado.

**Costo de venta:** El costo de las ventas netas en el período es inferior al año 2015 en 1209.9 MP que representa un 93.72%, y se debe no solo a que el número de ventas haya sido menor, sino también producto a una marcada eficiencia fabril que trajo aparejado un alto rendimiento industrial teniendo en cuenta que del 78 al 83% del gasto de producción total que es la materia prima caña, los altos rendimientos que exhibe la fábrica hace que se manifieste un ahorro significativo de la misma y permitió el ahorro de más de 40 mil toneladas de caña para producir azúcar.

**Valor Agregado Bruto:** Se incumple para el año 2016 en 103.4 MP para un 99.09% y es superior al año 2015 en 155.0 MP, visto así no parece prácticamente deteriorado pero hay que tener en cuenta que la producción total también es mayor y que en la fórmula empleada para su cálculo (**Ver Anexo 4**), el rol decisivo lo juegan el número de ventas y la producción terminada, cuenta 188, con un saldo de 2326.8 MP de más para el 2016 a un costo de 1021.14. Se puede decir que si el nivel de ventas hubiese sido

superior, se hubiera formado un mayor saldo de valor agregado, para poder pagar a los trabajadores vinculados a la producción de azúcar.

**Fondo de salario:** Presenta un comportamiento favorable y está por debajo de lo planificado en 101.8 MP para un 96.97 % y respecto al año 2015 ligeramente superior en 14.0 MP, aclarando que el sistema de pago está basado en los indicadores condicionantes y límites que recoge la resolución # 6 y responden a tasas progresivas según los rendimientos obtenidos, no obstante existe un sistema de penalizaciones por no obtener un grupo de normas establecidos como no cumplir con parámetros de polarización y color del azúcar ni con el porciento de tiro directo o el autoabastecimiento de la energía eléctrica además del cumplimiento de los encargos estatales en este caso la venta de alimento animal y la entrega de corriente al SEEN.

**Productividad:** Muestra un saldo superior en \$412.78 con respecto al 2015 representando el 101.81%, con este indicador ocurre similar al valor agregado, no puede mostrar su verdadero resultado hasta tanto no se realicen las ventas.

**Utilidades:** Se incumplen representando el 96.62% del plan y un descenso con respecto al 2015 de 406.4 MP, constituyendo solo el 76.56% de las utilidades alcanzadas en este año. Como es de esperarse no se puede contar con un cumplimiento de utilidades cuando las ventas disminuyen, ya que cuando se logre la diferencia entre el costo y el precio de venta es el momento de creación de las utilidades.

### **Evaluación al Cierre Año 2016.**

Al evaluar el comportamiento de los indicadores al cierre del año se puede plantear, que dadas las características de esta UEB donde el mayor peso de su producción y resultado, se obtienen en los primeros cuatro meses del año, hay que fijar la atención a las desviaciones que causa en los resultados generales de la UEB los altos saldos de

producción terminada, es por ello que el análisis hay que centrarlo en tres indicadores los cuales merecen un examen aparte estos son: ventas, valor agregado y utilidades.

En el caso de las ventas al cierre de año se sobrecumplen para un 104.59 % y un 115.01 % con respecto a lo planificado y en relación al año anterior respectivamente por lo que desaparece el daño que el incumplimiento de estas transfiere a otros indicadores, por ejemplo al realizarse las mismas el valor agregado aumenta en 2247.5 MP influenciado principalmente por el cumplimiento de la producción y el efecto positivo del costo con respecto al precio de venta, algo similar sucede con las utilidades tomando un saldo de 2506.7 MP para un 114.89% de efectividad sobre el plan. Estos resultados diametralmente opuestos a los logrados al cierre de abril, permiten en primer lugar no ser penalizados en el sistema de pago por incumplimiento en ventas y utilidades como se había dado hasta varios meses después del cierre de abril y lo más importante existe una formación del fondo de salario que respalda a partir del GSPVAB real que es inferior al planificado influenciado por el aumento de valor agregado, pero este logro dado el período en que se logra exonera del mismo a un grupo de trabajadores que participaron en su creación, pero por su carácter cíclico no están en el escenario en este momento. **(Ver anexo 5)**

#### **2.2.4 Identificación y fundamentación de las cinco debilidades de la UEB Central azucarero Melanio Hernández.**

Para la identificación de las cinco principales debilidades que afectan actualmente el logro de los objetivos estratégicos, se realizó una tormenta de ideas con los cuadros del área de dirección conjuntamente de encuestas realizadas para identificar la debilidad más importante o a que afecta más directamente la eficiencia financiera en la entidad **(Ver anexos 6 y 7).**

Debilidad No. 1: Bajo niveles de ingresos por concepto de ventas en el período de zafra. Está vinculada directamente con las áreas de dirección, economía y recurso humanos, esta debilidad es la más importante porque incide directamente en el dinero a pagar a los trabajadores y compromete las utilidades y al valor agregado formado por la

entidad. No es comprensible que en los momentos actuales, una UEB como la nuestra productora de azúcar de alta calidad, no logre altos ingresos por ventas en los primeros 6 ó 7 meses del año.

Debilidad No. 2: Falta de Abastecimiento de la materia prima (caña). Está vinculada directamente al área de economía, por el incumplimiento de los estimados de caña molible contratados previamente con las unidades productoras. Incluso para el año 2016 que fue en el que menos se cayeron los estimados y por tanto la mayor molida registrada desde la zafra 2005-2006, se incumplieron en 4445.460 T de caña y se dejaron de hacer aproximadamente 465.490 T de azúcar.

Debilidad No. 3: Fluctuación del personal. Está vinculada directamente al área de recurso humano y está dado por la insatisfacción del personal al tener garantizado un ciclo productivo que no sobrepasa los cinco meses en el año, además del sistema de pago implementado, donde se les hace difícil comprender las penalizaciones al fondo de salario formado por acciones ajenas a su misión y también las remuneraciones por cumplimiento del valor agregado que respalde pago de salario por resultados, cuando por las ventas realizadas este se forme y ya no estén presente..

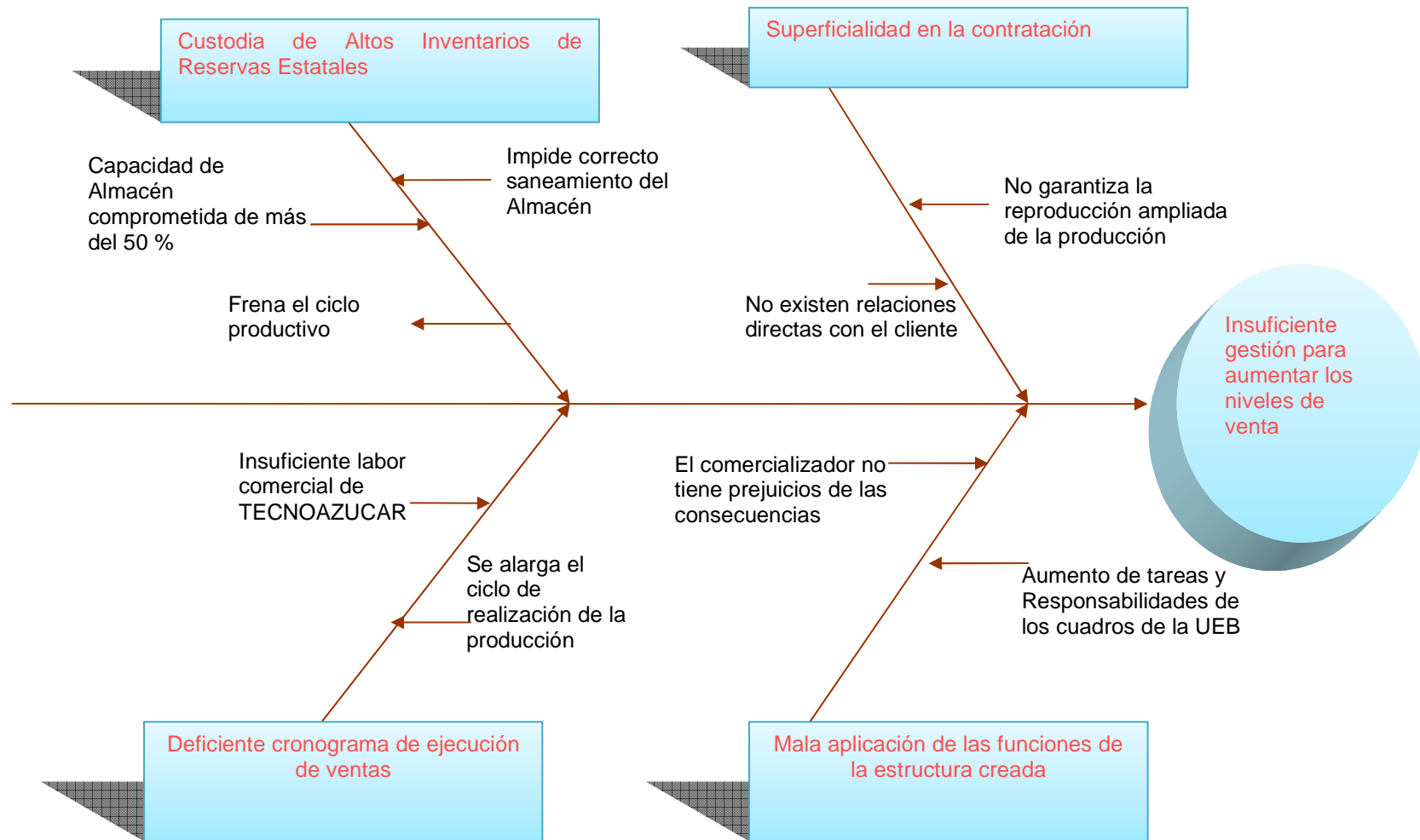
Debilidad No. 4: Exceso de gastos diferidos por encima de los índices para las reparaciones: Está vinculada directamente con el área de economía, el presupuesto de reparaciones se forma a partir de las toneladas de azúcar a producir en la próxima zafra multiplicadas por un índice de 48.13 por Tn para reparar, cuenta 300 y 15.40 de gastos de administración, cuenta 306 sobrepasar estos índices complicaría la próxima zafra ya que sería mayor cantidad de gastos a descargar contra un azúcar que todavía no se ha producido es como condenar a un niño sin que este haya nacido, pero la UEB ha tenido que correr ese riesgo, por el siguiente motivo, la UEB tiene capacidad instalada para producir 65 mil toneladas de azúcar con 140 o 150 días de zafra y hoy solo tiene materia prima para 30 mil y es por lo que el presupuesto es muy restringido para enfrentar las reparaciones, y un riesgo mayor sería enfrentar una zafra sin tener el ingenio listo para ello.

Debilidad No. 5: Gastos excesivos de Distribución y Ventas. Está vinculada directamente al área de economía se aplica producto de la prolongada existencias de azúcar en los almacenes que genera pérdida de calidad de los parámetros fundamentales del azúcar y gastos adicionales por la permanencia de una brigada en el almacén, los pagos a Agentes de Seguridad por la custodia del azúcar y mantener las condiciones adecuadas para en caso de posibles desastres meteorológicos.

Para evaluar los posibles orígenes que provocan dichas debilidades, se aplicó el diagrama de causa y efecto o Diagrama de Ishikawa, este le permitió a los especialistas determinar las causas y principales sub-causas que conllevan a las vulnerabilidades de la entidad, lo cual se representa a continuación.



**DIAGRAMA CAUSA-EFECTO**



Fuente: Elaboración Propia

En el Diagrama Ishikawa se reflejan los elementos que inciden a partir de las insuficiencias en la gestión. Dentro de las causas que originan esta debilidad en el diagrama está la necesidad de diseñar acciones que permitan alcanzar una mayor eficiencia.

### **2.3. Análisis de los posibles cambios a realizar en la organización en relación con las debilidades identificadas.**

Diagnosticadas las principales debilidades que tiene la UEB Central Melanio Hernández donde se utilizaron diferentes técnicas para evaluar las debilidades que influyen en el problema objeto de estudio. Se pretende definir en este capítulo las posibles propuestas a desarrollar que sirvan de solución a las debilidades identificadas, para elevar el nivel de ventas, la eficiencia y eficacia de la UEB.

En este capítulo se puntualiza una propuesta de posibles ideas que permitan solucionar, total o parcialmente, las debilidades identificadas, que tendrá un impacto positivo en la eficiencia y eficacia de la UEB.

### **2.4. Propuesta de acciones que contribuya a mejorar la eficiencia Financiera en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.**

- 1) Exigir a TECNOAZUCAR que los compromisos de extracción a contratar respondan al ciclo productivo y no a las comodidades de los distribuidores.
- 2) Demostrar la inconveniencia de aceptar planes impuestos donde se tenga la certeza a partir de fundamentos, que no es posible su cumplimiento.
- 3) Presentar a AZCUBA el estudio del daño que trae consigo las altas existencias en almacenes, y la posibilidad de que los almacenes pertenezcan a TECNOAZUCAR.
- 4) Ofrecer reunión en la Empresa para plantear un cobro de sanción, por incumplimiento en ventas que sufrague en parte el ingreso a recibir.

- 5) Apoyado en los resultados de este trabajo demostrar en la Empresa y la OSDE el impacto que causa en los obreros cíclicos la reducción de los indicadores condicionantes y límites para evitar desviaciones.
- 6) Gestionar ofertas de empleo para los trabajadores que no participan en las reparaciones al concluir la etapa productiva.
- 7) Establecer un procedimiento de comunicación que permita a los trabajadores participar en la toma de decisiones donde tenga incidencia la atención al hombre.
- 8) Efectuar estudios de carga y capacidad que evite exceso de personal e implementar un sistema de pago que abarque todos los trabajos a realizar en la etapa de reparaciones.
- 9) Presentar a MTSS el estudio del daño que trae consigo el cálculo de los indicadores de la Res.6 a obreros en entidades que tienen que tener inventarios de producción terminada a mediano o largo plazo.
- 10) Presentar resumen del trabajo en evento municipal ANECC.

## 2.5. Plan de actividades que se refiere al proyecto de solución.

PLAN DE ACCION				
No	Acciones	Fecha	Participantes	Responsables
1	Presentar el trabajo en evento municipal de la ANECC.	29-06-2017	Exponente	Oponente
2	Ofrecer taller en la Empresa sobre los perjuicios ocasionados por las altas existencias en almacenes	18-09-2017	Económico Cuadros directivos de la Empresa	Director
3	Impartir conferencias donde se motive a los obreros a cerca de su verdadero rol en	09-10-2017	Jefa Recursos humanos Sindicato	Director

	el desarrollo de la Empresa estatal cubana.			
4	Buscar soluciones de reubicación dentro de la Empresa o entidades del sector para el periodo de no zafra.	12-10-2017	Recursos humanos	Director
5	Elaborar informe para enviar a la OSDE.	16-10-2017	Recursos humanos Economía	Director
6	Enviar explicación al MTSS argumentando el perjuicio causado a obreros de Empresas productivas que tenga inventarios a mediano o largo plazo en la formación del Fondo del Salario.	20-10-2017	Recursos humanos Economía	Director
7	Realizar estudio de carga y capacidad de Normas Técnicas aprobadas	20-10-2017	Recursos humanos, Gpo técnico	Director
8	Plantear inconformidades en el momento de despachar el plan y tramitarla por los diferentes canales	03-11-2017	Director UEB Económico	Director Gral
9	Negociar en el acto de contratación posibilidad de un cobro de sanción por incumplimiento en ventas acorde al perjuicio causado.	15-12-2017	Económico Jurídico	Director

**Fuente: Elaboración Propia**

## **2.6. Evaluación económico-financiera de las soluciones propuestas:**

Al analizar la solución propuesta se hace la evaluación financiera a partir del cumplimiento de las propuestas de acciones, logrando el aumento de los niveles de venta en los primeros 4 meses, lo que representaría para el año 2018 que:

- Se pudiera pagar todo lo formado y quedaría respaldo de 769.5MP ya que el GSPVABR disminuiría con respecto al planificado.
- Aumentaría el saldo del valor agregado bruto 5801.2MP.
- Se cumpliría con el indicador de ventas netas en 28374.8MP.
- Se reducirían los gastos de distribución y ventas en 1101.0MP
- El producto terminado azúcar mantendría los parámetros de calidad
- Se obtendrían utilidades por 1180.5MP.
- No se penalizaría en la formación del fondo de salario por un monto 710.3MP.
- Se podría tener acceso a la distribución de utilidades según Resolución 138/2017

## **2.7 Consideraciones finales del capítulo:**

En este capítulo se pretende demostrar la necesidad de diseñar acciones de gestión que permitan incrementar y optimizar de forma eficiente los ingresos por concepto de ventas y a su vez fortalecer las debilidades actuales de la entidad, lo que garantiza mayor eficiencia financiera e incrementaría el monto de valor agregado formado en los primeros meses del año, para lograr pagar parte de este saldo en el mes de junio a los protagonistas del proceso productivo, que por su carácter de cíclicos, deben retirarse después de concluida la zafra.

## **CONCLUSIONES.**

Las conclusiones derivadas del resultado de esta investigación fueron las siguientes:

1. El proceso de diagnóstico realizado permitió evaluar la situación económica financiera de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández, a partir del análisis de los indicadores límites y condicionantes que recoge la resolución 6 del MTSS, quedó demostrado la necesidad de acciones que contribuyan a elevar el nivel de ventas y por ende la eficiencia financiera en la entidad.
2. Los resultados derivados del diagnóstico determinaron la necesidad de diseñar, implementar y controlar acciones de gestión, con el objetivo de lograr Implementar un sistema de trabajo que incluya la evaluación sistemática de la eficiencia de la gestión empresarial de la UEB y el desempeño de los cuadros que administren recursos. Fortalecer el sistema de gestión que garantice maximizar ingresos, dándole información y comprometiendo a los trabajadores con la eficiencia económica.
3. La propuesta de acciones permitirá incrementar la eficiencia de los indicadores por concepto de ventas, con incidencia directa en los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión Empresarial.

## RECOMENDACIONES

Con el propósito de que el Consejo de Dirección, adopte políticas que contribuyan a la eficiencia en la gestión financiera, se recomienda:

- Sugerir a la dirección de la UEB central azucarero la inmediata implementación de la estrategia propuesta.
- Realizar investigaciones más profundas sobre los sistemas de retribución y motivación laboral y de organización del trabajo con el objetivo de motivar y reducir la fluctuación del personal.
- Presentar esta investigación en el Forum de Ciencia y Técnica de la UEB central azucarero y en el evento municipal de la ANECC.
- Cumplir los planes de acción y de actividades elaborados para incentivar el interés y la permanencia de los trabajadores cíclicos, logrando una mayor especialización del personal y contribuye al mejoramiento del ciclo tecnológico de la UEB.
- Establecer desde la planificación, sistemas de trabajo que permitan comprobar la efectividad de las acciones implementadas.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

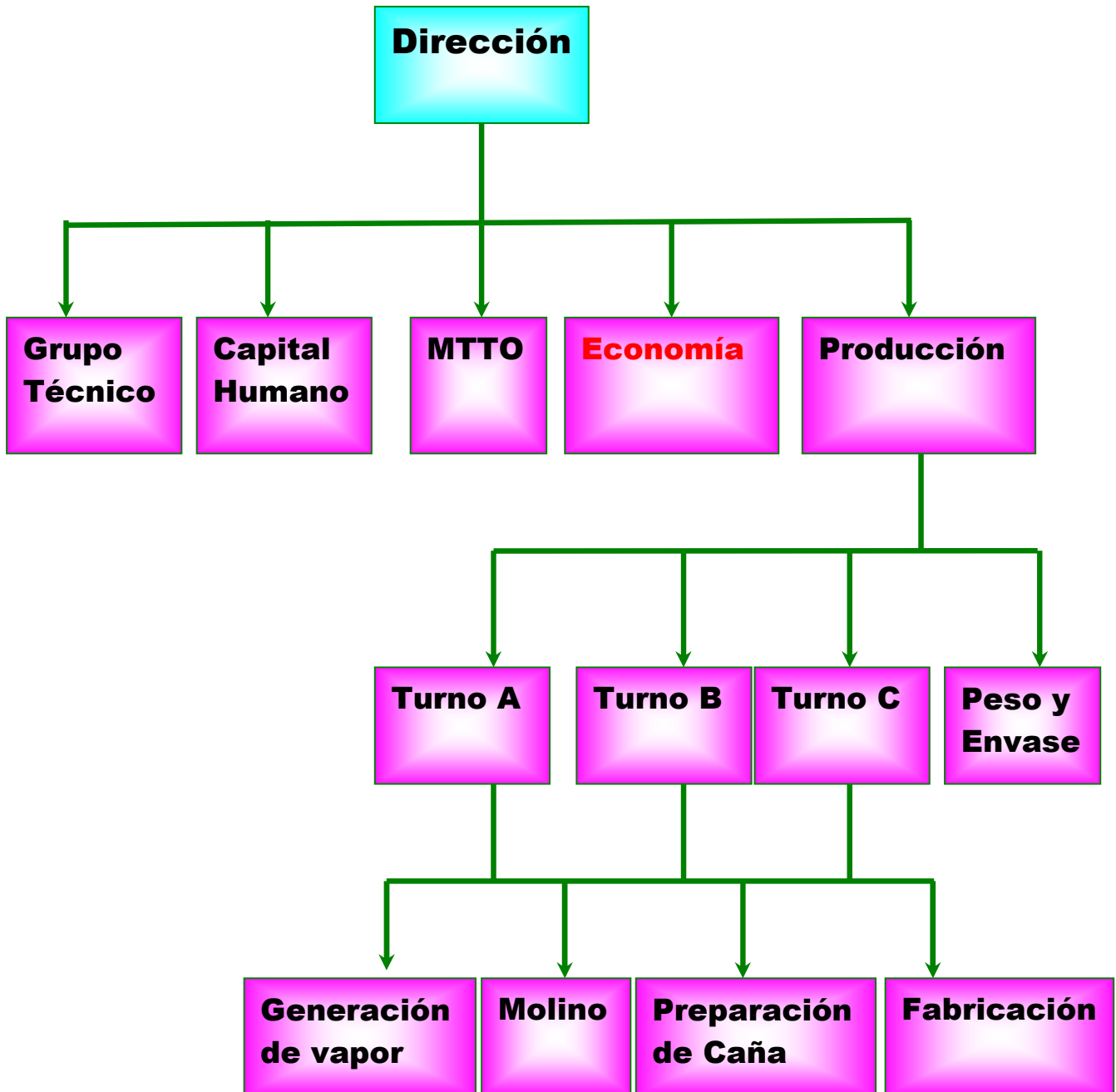
1. Acevedo, J. A. (2011). El desarrollo empresarial en el marco de la actualización del Modelo Económico Cubano. Apuntes. La Habana.
2. Acevedo J. A., Gómez M. (2010). Logística Moderna en la Empresa. 2. ed. Félix Varela. La Habana.
3. Acevedo, J. A. (2011). El desarrollo empresarial en el marco de la actualización del Modelo Económico Cubano. Apuntes. La Habana.
4. Borrás F. y otros. (2011). Contabilidad y Finanzas para empresarios. Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana. La Habana.
5. Castro, F. (2010). La Victoria Estratégica. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado. La Habana.
6. Colectivo de Autores. (1989). Selección de temas. Curso de aseguramiento de la calidad. Centro Nacional de enseñanza en Normalización.
7. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Grupo Ejecutivo Perfeccionamiento Empresarial. (2007). Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial. República de Cuba. Ciudad de La Habana.
8. Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana. La Habana.
9. Cruz, C. (2011). Propuesta de solución a las debilidades detectadas en la gestión organizacional de la empresa ECODIC. La Habana.
10. Cuesta, A. (2010). Tecnología de gestión de recursos humanos (Dos Tomos). Ed. Academia y Félix Varela. La Habana.
11. Cuesta, A. (2011). Gestión del Capital Humano. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana.
12. Decreto Ley No.252. (2007). Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Reglamento sobre las principales normas de actuación y procedimientos técnicos del sistema de dirección y gestión.
13. Decreto No. 281. (2007). Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Ed. Gaceta Oficial de



la República de Cuba. La Habana.

14. Delgado, M. (2010). Guía de evaluación integrada de la innovación. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana.
  15. Estatal. Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana.
  16. Hernández, S. R. (2004). Metodología de la Investigación. Tomos I y II. Editorial Félix Varela.
  17. Manual de OSLO. (2006). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3era edición. OCDE y Eurostat. Traducción española, Grupo Tragsa.
  18. Weston, T.F. (2006). Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Félix Varela.
  19. Varela. La Habana.
- VI Congreso del PCC. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana

Anexo 1: Organigrama del Central Azucarero “Melanio Hernández”



## **Anexo № 2: Tabla de Existencias en Almacén**

**UEB Central Melanio Hdez**

### **EXISTENCIA DE AZUCAR FISICA EN ALMACEN DESPUES DE TERMINADA LA ZAFRA**

**UM: Tn**

<b>Zafra</b>	<b>Mayo-31</b>	<b>Junio -30</b>	<b>Julio-31</b>	<b>Agosto-31</b>	<b>Sept-30</b>	<b>Octub-31</b>	<b>Nov-30</b>	<b>Dic-31</b>
2011	4510.389	4002.223	3624.638	3403.672	2437.285	1005.191	648.169	619.993
2012	12424.014	10888.179	6567.481	6363.319	5455.726	3815.788	1733.111	783.138
2013	13989.379	9631.601	6805.655	5197.669	4094.12	2829.765	2008.557	
2014	6960.371	5925.955	4853.095	2883.525	2281.379	890.827		
2015	13000.045	12408.766	9844.629	8608.767	7080.372	1573.06	572.535	345.541
2016	14885.220	13308.837	8254.705	7553.513	7183.808	7149.091	6023.894	

### Anexo Nº 3:

ESTADO COMPARATIVO DE INDICADORES LIMITES Y CONDICIONANTES QUE RIGEN

LA RESOLUCIÓN # 6 DEL MTSS

Cierre ABRIL

1	2	3	4	5	6	7
INDICADORES		2016	2016	2015	%	%
	U/M	PLAN	REAL	REAL	4/3	4/5
PROD. TOTAL	MP	42012,9	42483,5	41316,0	101,12	102,83
PROD. MERCANTIL	MP	38914,6	39227,6	38296,8	100,80	102,43
VENTAS NETAS	MP	27600,5	22485,8	23022,0	81,47	97,67
COSTO TOTAL	MP	35308,9	35690,8	37667,6	101,08	94,75
COSTO DE VENTA	MP	24861,5	18070,5	19280,4	72,68	93,72
FONDO SALARIO	MP	3355,5	3253,7	3239,7	96,97	100,43
VALOR AGREGADO	MP	11387,7	11284,3	11129,3	99,09	101,39
GSXPVAB		0,29466	0,2883387	0,2910965	97,85	99,05
PROMEDIO TRABA.	U	502	486	488	96,81	99,59
SALARIO MEDIO	P	6684,26	6694,86	6638,73	100,16	100,85
PRODUCTIVIDAD	P	22684,66	23218,72	22805,94	102,35	101,81
UTILIDAD NETA	MP	1372,6	1326,2	1732,3	96,62	76,56
UTILIDAD/ P VAB		0,120534	0,1175261	0,1556522	97,50	75,51
CTA 188	MP	10256,1	16528,7	14201,9	161,16	116,38
EXISTENCIA	T		15429,648	13837,189		
COSTO / TN	P		1021,14	1026,36		

**Anexo Nº 4:**

<i>ESTADO DE VALOR AGREGADO BRUT para [Abril/2016].</i>			
Entidad: 20.000007.024570 UEB CTRLAL AZUC M HERNANDEZ			
FILA	CONCEPTO	PLAN HASTA LA FECHA	REAL HASTA LA FECHA
1	VENTAS O ING NETOS	27600512,63	22485834,91
2	FINANCI RECIBIDO DE LAS EMPRESAS (923)	0	0
3	MAS SALDO CTA PROD PROC EN ESTA FECH (700-724)	353684,23	702134,65
4	MENOS SALDO CTA PROD PROC INICIO AÑO700-7240010	0	0
5	MAS SALDO PROD TERM EN ESTA FECHA FECHA 188	10685499,42	16185186,19
6	MENOS SALD PROD TERM INIC AÑO SALDO 3112 CTA 188	429357,12	429357,12
7	MENOS: AUMEN PRODUC TERM CONC DIFER PROD1880040		0
8	MAS DISM PROD TERMCONC DIST A PROD 1880050		0
9	MAS:GASTOS DIFER RELAC CON PROCESOS (300A3040020)	82235,41	90643,2
10	MAS: GASTOS DEL PERIODO INSUM O AUNTOC 7250020	3483607,68	3258504,47
11	MAS SALDO CUENT OTRO ING E ING FIN 920-922 950-952	236805,12	113552,53
12	MENOS: TRASP PROV ALMACEN DE INSUMO 1960030	0	0
13	MAS GASTOS DEL PERIODO REPAR CAPITAC MP7260020	0	0
14	MAS: GASTOS PERIODO INVERS MED PROP AFI 7270020	0	0
15	MAS : GASTOS INVERSIONES MED PROPIOS7280020		77001,17
16	MENOS:SALD CTA COSTO VENTAS MERC ESTA FECH814-817	0	0
17	PRODUCCION BIENES Y SERVICIOS	42012987,37	42483507,81
18	MENOS GASTO MATERIAL	29327662,68	29652586.30
19	OTROS GASTOS MONETARIOS	1214800,00	1463780,56
20	FINANCIAMIENTO ENTREGADO A LA OSDE 840	82801,54	82801.54
21	CONSUMO INTERMEDIO	30625264,22	31199165.40
22	VALOR AGREGADO BRUTO CREADO	11387723,15	11284342.41

## Anexo Nº 5:

ESTADO COMPARATIVO DE INDICADORES LIMITES Y CONDICIONANTES QUE RIGEN

LA RESOLUCIÓN # 6 DEL MTSS

Cierre Diciembre

1	2	3	4	5	6	7
INDICADORES		2016	2016	2015	%	%
	U/M	PLAN	REAL	REAL	4/3	5/4
PROD. TOTAL	MP	50019,5	52490,2	46558,4	104,94	112,74
PROD. MERCANTIL	MP	48629,9	50851,9	44728,4	104,57	113,69
VENTAS NETAS	MP	48629,9	50860,6	44223,9	104,59	115,01
COSTO TOTAL	MP	43843,6	45407,3	39182,7	103,57	115,89
COSTO DE VENTA	MP	41587,1	43964,9	37963,7	105,72	115,81
FONDO SALARIO	MP	4803,5	4954,4	4271,6	103,14	115,98
VALOR AGREGADO	MP	15128,8	17376,3	14990,2	119,16	115,92
GSXPVAB		0,317507	0,285124	0,2849595	86,56	100,06
PROMEDIO TRABA.	U	413	409	406	99,03	100,74
SALARIO MEDIO	P	11630,75	12113,45	10521,18	104,15	115,13
PRODUCTIVIDAD	P	35307,99	42484,84	36921,67	120,33	115,07
UTILIDAD NETA	MP	2181,9	2506,7	1929,9	114,89	129,89
UTILIDAD/ P VAB		0,144222	0,1442597	0,1287441	96,41	112,05
CTA 188		0	0	0		

## **Anexo Nº 6: Encuestas.**

### **Encuesta No.1.**

**(Para aplicar a directivos y empleados de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.)**

Nombre y apellidos:

Cargo y ocupación:

Estamos realizando una investigación para conocer las 5 principales debilidades que tiene la UEB Central azucarero Melanio Hernández.

Necesitamos que se enmarque en las que afectan directamente la eficiencia y eficacia de la entidad.

Al identificar las debilidades, colóquelas en orden de prioridad utilizando la escala que se muestra a continuación:

1ra en importancia 30 ptos

2da en importancia 25 ptos

3ra en importancia 20 ptos

4ta en importancia 15 ptos

5ta en importancia 10 ptos

Total: 100 ptos

## **Anexo Nº 7: Encuestas.**

### **Encuesta No.2.**

**(Para aplicar a directivos y empleados de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández)**

Nombre y apellidos:

Cargo y ocupación:

Con los resultados obtenidos en la encuesta anterior (No.1) se determinaron las 5 debilidades de mayor coincidencia en las personas encuestadas y se relacionan a continuación:

#### **Debilidades consensuadas:**

- Bajo niveles de ingresos por concepto de ventas en el período de zafra.
- Falta de Abastecimiento de la materia prima (caña).
- Fluctuación del personal.
- Exceso de gastos diferidos por encima de los índices para las reparaciones.
- Gastos excesivos de Distribución y Ventas.

Se necesita que exprese ahora a cuál usted le concede mayor importancia.

Marque con un (X) solo la que usted considere que está afectando de manera más directa la eficiencia en la entidad. (Puede escribir cualquier discrepancia significativa con estos criterios al final de la encuesta).