



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES.
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES.**

Proyecto de Tesis.

Título: **Diseño de un procedimiento de planificación para la actividad
Económica Financiera**

Autora: **Iday María Brito García**

Tutora: **Msc. Margarita Franco Cordero**

“Año 54 de la Revolución”

Curso: 2011 – 2012

Disciplina Contabilidad



Universidad de Cienfuegos.

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez como parte de la culminación de los estudios en la especialidad de CONTABILIDAD Y FINANZAS; autorizando que el mismo sea utilizado por la Institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicados, sin la aprobación de la Universidad.

Firma del Autor

Los abajo firmantes certificamos que el trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección del centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico técnica
Nombre y Apellido--- Firma

Informática
Nombre y Apellido--- Firma

Sistema de Doc y proyectos
Nombre y Apellido--- Firma

Tutor

Pensamiento





...Sólo triunfan los atrevidos, los que creen en sus ideas, los que sueñan con un mundo mejor, los que poseen un pensamiento sano y fuerte, por ello, nunca dejáis de luchar, continúa hasta el fin, creé y defiende las ideas que broten de lo más profundo de tu ser, no admitas nunca que nada externo te arrastre y te alejes de tus convicciones y creencias, demuestra con hechos prácticos y convence con resultados concretos, siempre utilizando para ello tu inteligencia y voluntad...

CHÉ

Dedicatoria



A mi tío Santiago, que ya no está conmigo

A mis Padres, por haber encausado mis pasos.

A mis hijos, por ser incondicionales.

A todos los amigos y compañeros que de una forma u otra

han brindado apoyo y

cooperación en la elaboración del trabajo.

A la revolución por haberme dado esta oportunidad.

Agradecimientos



No se pueden hacer grandes cosas sin grandes amigos...

El presente trabajo, más allá de los resultados por los que pueda ser valorados es un gran empeño, no sólo de la autora, sino de sus grandes y buenos amigos.

A ellos por su paciencia, dedicación, y consagración, por esa y tantas razones quiero hoy agradecer:

A mis hijos por ser mi razón de ser

A Mi familia por permitirme ser quien soy, por su apoyo durante tantas veces, por su comprensión por ser sostén ilimitado de todos mis empeños.

A Mi tutor, por sus acertadas observaciones, por su atinada asesoría, por su paciencia, rigurosidad y comprensión, por ser mi principal crítico y mi mayor apoyo, y sobre todo por su talento y sabiduría.

A mis profesores, por su saber y su empeño en mi formación.

A mis compañeros de estudio, por la convivencia y contribuciones directa e indirecta a lo largo de esta jornada.

A todos los que han compartido conmigo, preocupaciones, ansiedades, esperanzas, apuros, regaños, alegrías, a ellos que aún sin estar aquí tendrán siempre mi eterna gratitud, agradecerles sería poco, pero lo hago con toda la sinceridad del mundo, olvidarles sería imposible, a ustedes quiero decir

GRACIAS.

Resumen



Resumen

El presente trabajo está dedicado a exponer el proceso de elaboración y utilización de planes y previsiones económicas y financieras como base para la gestión de las empresas.

El enfoque se ha centrado en la *planificación operativa*, lo que significa normalmente planes anuales con información desglosada por meses, y con un tipo de información, en cuanto al nivel de detalle de las variables utilizadas, igual al de las cuentas que en general se elaboran periódicamente en las empresas. La *planificación estratégica* se expone sólo a grandes rasgos, como marco en el que debería operar la planificación anual.

El presente trabajo responde a dos ideas conductoras: por una parte, el énfasis en la *optimización* de los planes, que relaciona el texto con los planteamientos habituales en Microeconomía y en Economía de la Empresa, y la utilización de estos para la *evaluación de la gestión* (a través del análisis de desviaciones), y, por otra, primar el *planteamiento conceptual* (general) sobre el de una casuística detallada.

Así, la exposición, por lo que se refiere a los planes económicos, no consiste solamente en el desarrollo de las distintas posibilidades y técnicas relativas a las previsiones de actividad, costes y resultados, sino también en la determinación de planes económicos óptimos, entendiendo como tales aquellos que maximizan el resultado dadas unas determinadas condiciones de política comercial, de las posibles limitaciones técnicas de producción, y de los objetivos a medio y largo plazo que se hayan definido en el plan estratégico de la empresa. Asimismo, respecto a la planificación financiera se desarrolla la formulación del plan anual, pero centrando la atención en su optimización, lo que significa en este caso que se garantice un equilibrio financiero (ni exceso ni falta de fondos), y, en definitiva, que el plan anual en su conjunto no solamente presente unos resultados que la dirección general de la empresa considere satisfactorios, sino que además se trate de un plan financieramente viable.

Summary



Summary

The present work is dedicated to expose the elaboration process and use of plans and economic and financial forecasts as base for the administration of the companies.

The focus has been centered in the operative planning, what means usually annual plans with information removed per months, and with a type of information, as for the level of detail of the used variables, similar to that of the bills that you/they are elaborated periodically in the companies. The strategic planning in general it is only exposed to big features, like mark in which should operate the annual planning.

The present work responds at two you devise drivers: on one hand, the emphasis in the optimization of the plans that relates the text with the habitual positions in Microeconomic and in Economy of the Company, and the use of these for the evaluation of the administration (through the analysis of deviations), and, for other, to prevail the conceptual position (general) on that of a detailed casuistry.

This way, the exhibition, regarding the economic plans, doesn't only consist on the development of the different possibilities and technical relative to the activity forecasts, costs and results, but also in the determination of good economic plans, understanding as such those that maximize the given result some certain conditions of commercial politics, of the possible technical limitations of production, and of the objectives to half and I release term that you/they have been defined in the strategic plan of the company. Also, regarding the financial planning the formulation of the annual plan is developed, but centering the attention in its optimization, what means in this case that a financial balance is guaranteed (neither excess neither lack of funds), and, in definitive that the annual plan in its group not solely present some results that the general address of the company considers satisfactory, but rather it is also financially a plan viable.

Introducción



Introducción

Los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución cuyo objetivo está centrado en garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, donde se realiza una valoración a nivel de país de la economía.

Existen factores externos a nivel internacional que se caracteriza por la crisis estructural sistémica que simultáneamente conduce a la crisis mundial económica.

La política económica del Partido se corresponderá con el principio de que solo el socialismo es capaz de vencer las dificultades y preservar las conquistas de la Revolución, y que en la actualización del modelo económico primará la planificación, la cual tendrá en cuenta las tendencias del mercado.

Los enmarcamientos y lineamientos están representados por un sistema de orientaciones organizativas y metodológicas que acompañadas de un conjunto de indicaciones le orienta al mando, este a la Empresa y ésta a su vez le orienta a sus unidades lo que constituyen la base necesaria para la planificación en cada uno de los períodos.

La planificación es uno de los momentos más importantes de la empresa. Es la encargada de definir con enfoque sistémico, los objetivos económicos y financiero, donde prima la calidad como una necesidad participando todos los elementos de la estructura de dirección y el colectivo de trabajadores.

La función de la dirección de la empresa de cada unidad empresarial de base está centrada en la elaboración de la propuesta del plan técnico económico, la cual se presenta a los trabajadores para su aprobación a nivel de UEB. Esta propuesta es presenta a la Dirección General de la Empresa para su aprobación y el consolidado de todas las UEB y la Dirección, se presenta a la Dirección General del Grupo Empresarial.

El cronograma de trabajo y las tareas a ejecutar por cada área de la entidad para la elaboración y ejecución del plan se basa en la recopilación del flujo informativo emitido por las Unidades Empresariales de Base, para el desarrollo de una correcta planificación, garantizando que se realice todas las coordinaciones que se requieran para la correcta fundamentación del plan.

Es bueno señalar que en la Empresa existen condiciones que pueden ser caracterizadas entre otros aspectos por la existencia de tradición y experiencia de planificación como empresa, existiendo los mecanismos y el personal necesario para ello, estos aspectos no invalidan hechos

como la necesidad de una más clara y estable definición de los aspectos e indicadores a incluir en este proceso, que posibilite de un año a otro poder contar con una serie estadística que haga comparable el trabajo en distintos períodos.

¿La necesidad está debidamente identificada y son vías para mejorar la eficiencia del trabajo de la planificación?

¿Las categorías están sustentadas en El Decreto 281/2007 que establece la facultad del director de aprobar resoluciones, y manuales que garanticen la implantación del sistema de dirección en la toma de decisiones?

¿Se definen como necesidad un procedimiento para la elaboración del plan técnico económico en la dirección de la entidad?

¿Existe un método, mecanismo o procedimiento en función de la elaboración del plan?

¿Existen estrategias de trabajo?

Estas y muchas otras pueden ser las cuestiones básicas necesarias a resolver en busca de soluciones.

Definición del Tema: Diseño y aplicación de procedimiento de planificación para la actividad Económica Financiera

Situación Problemática: La Empresa Geocuba Cienfuegos necesita un procedimiento de planificación debido a que en él se definen con enfoque sistémico, los objetivos económicos, financieros y productivos a lograr, con el máximo de eficiencia y racionalidad en la utilización de los recursos materiales y financieros.

Problema Científico: ¿Cómo contribuir a una adecuada planificación económica financiera, como instrumento de dirección básico, el cual contempla aspectos técnicos, productivos, económicos y financieros de forma integral?

En el cumplimiento de este proceder se pretende como **Hipótesis** que:

Con el diseño de un procedimiento para el sistema de planificación empresarial, en la Empresa Geocuba Cienfuegos, se logra una política integrada de trabajo en la entidad, que permite mejorar el trabajo con los indicadores de eficiencia posibilitando de un año a otro poder contar con una serie estadística que haga comparable el trabajo en distintos períodos y contribuir a elevar la calidad.

Para lo cual se propone como:

Objetivo General:

Diseñar un procedimiento para el sistema de planificación empresarial en la Empresa Geocuba Cienfuegos, que permita una mejora de los indicadores de eficiencia.

Lo que para su secuencia lógica prevé como

Objetivos Específicos:

1. Caracterizar el estado actual de los modelos vigentes y su clasificación, particularizando en los modelos de gestión.
2. Diagnosticar el comportamiento de los modelos de gestión en la Empresa Geocuba Cienfuegos.
3. Diseñar un procedimiento para el sistema de planificación empresarial en correspondencia con la función que ejerza.
4. Aplicar el procedimiento de planificación empresarial en la empresa Geocuba Cienfuegos

Variables de la Investigación

Variable Independiente: Procedimiento de Planificación

Variable Dependiente: Sistema de Planificación

Este procedimiento permitirá una profundización teórica y práctica de los documentos normativos, Decretos y Resoluciones en la actividad de planificación. Dota a la entidad de una herramienta efectiva y práctica para la gestión de planificación que contribuya a elevar la eficiencia y el mejoramiento de los indicadores económicos en la Empresa Geocuba Cienfuegos y nos servirá como elemento de estudio en el desarrollo de la estrategia, en la toma de decisiones que mejoren la eficiencia de la entidad.

Métodos utilizados:

En la ejecución de las tareas científicas de la investigación se utilizaron *métodos* del nivel Teórico y empírico, así como del nivel matemático. Entre los métodos teóricos se empleó Analítico –sintético: Con el objetivo de procesar la información relacionada con el tema a investigar durante la revisión de la bibliografía y como premisa de fundamentos teóricos.

Inductivo-deductivo: Con el objetivo de efectuar generalizaciones y racionamientos lógicos durante la revisión bibliográfica y procesar información como resultado de la aplicación de los diferentes instrumentos.

Del nivel empírico:

Del nivel empírico se aplicaran *cuestionarios, entrevistas* a expertos y personal con experiencia en la actividad, con el objetivo de recoger criterios acerca de las variables de riesgo que pueden ser identificadas dentro de la actividad objeto de estudio, observar su comportamiento, entre otra.

Estrategia para el desarrollo de la eficiencia y calidad del trabajo.

- Control de las deficiencias y costos por pesos como indicador de eficiencia de la empresa y en consecuencia un efecto económico favorable.

- Relevancia social:

-Interés de la empresa en consecuencia con la estrategia de planificación que implica beneficios de carácter social, elevar la calidad del trabajo y con ello la estimulación individual y colectiva de los trabajadores.

Técnicas utilizadas

Se emplean un conjunto de técnicas y herramientas de gran utilidad, entre las que se pueden citar: encuestas, procesamiento de datos, con el empleo de sistemas tales como: EXCEL, y otros paquetes de programas, todas las cuales se establecen por etapas, pasos y tareas de procedimiento en cuestión y particularmente en la validación científica se utiliza el método de especialistas. Valoración de la efectividad práctica en tres momentos, antes de aplicada, durante y después.

La bibliografía utilizada es la más actualizada en la materia, destacándose los maestros de la actividad desde sus orígenes hasta los días de hoy.

Para la comprensión del trabajo en sí, se estructura su desarrollo en tres capítulos:

Capítulo I. Generalidades teóricas de la Contabilidad.

Sobre la base de una amplia búsqueda de bibliografía, se tratarán los aspectos generales de la contabilidad y la planificación abordando además en los documentos normativos.

Capitulo II: Diseño de un procedimiento para la planificación de la actividad económica financiera. Se realizará la caracterización actual de la Empresa haciendo un análisis de los Indicadores de eficiencia más importantes, además se procederá a elaborar el diseño del procedimiento teniendo en cuenta los componentes del mismo.

Capitulo III: Aplicación del procedimiento propuesto para la actividad económica financiera.

Se procederá a la aplicación de este procedimiento, a partir de las herramientas utilizadas llegando a conclusiones sobre su existencia. El desarrollo del trabajo ha permitido alcanzar resultados positivos con la aplicación del procedimiento para la planificación empresarial enmarcada dentro del sistema empresarial y ver los resultados al cierre del I trimestre.

Beneficios obtenidos

La presente investigación reviste gran importancia pues permite organizar y tener una guía para llevar a cabo la actividad de planificación en la parte económica financiera además de constituir una herramienta de dirección el cual se utilizara como un termómetro para medir las operaciones de dicha empresa.

Índice



[Escribir texto]

Introducción.....	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo I Generalidades Teóricas de la Contabilidad.....	¡Error! Marcador no definido.
Antecedentes de la Contabilidad	¡Error! Marcador no definido.
La evolución de la Contabilidad.....	¡Error! Marcador no definido.
Planificación.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.1 Aspectos generales	¡Error! Marcador no definido.
1.2.2 Economía planificada	¡Error! Marcador no definido.
Tipos de Economías Planificadas.....	¡Error! Marcador no definido.
Planificación centralizada	¡Error! Marcador no definido.
Planificación indicativa.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.3 Ventajas de la planificación económica	¡Error! Marcador no definido.
1.3 Planificación de la economía y el socialismo.....	¡Error! Marcador no definido.
1.4 Clasificación de la Planificación	¡Error! Marcador no definido.
1.4.1 Planificación estratégica.....	¡Error! Marcador no definido.
Consultorías de Estrategia.....	¡Error! Marcador no definido.
1.4.2. Planificación operativa o a corto plazo	¡Error! Marcador no definido.
1.5. Planificación Económico-Financiera	¡Error! Marcador no definido.
1.6 La Planificación Empresarial o Plan de Negocios.....	¡Error! Marcador no definido.
1.6.1 Plan Anual Empresarial.....	¡Error! Marcador no definido.
Capitulo II. Diseño de un procedimiento para la planificación de la actividad económico financiera.¡Error!	
Marcador no definido.	
2.1 Caracterización de la Empresa.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2 Funciones de la empresa.	¡Error! Marcador no definido.
2.2.1 Funciones específicas:	¡Error! Marcador no definido.
2.3 Diagnostico Económico Financiero de la Empresa.	¡Error! Marcador no definido.
2.3.1 Análisis Financiero de la Empresa.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.2 Razones Financieras.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.3 Cuadrante de navegación.	¡Error! Marcador no definido.
Indicadores Económicos.....	¡Error! Marcador no definido.
. Propuesta de Diseño del procedimiento del proceso de planificación de la empresa. ¡Error! Marcador no definido.	
Aspectos generales.....	¡Error! Marcador no definido.
2.5.2 Organización de la Planificación de la Empresa	¡Error! Marcador no definido.
2.5.4 Contenido del plan anual.....	¡Error! Marcador no definido.
Sistema de Indicadores.....	¡Error! Marcador no definido.
Indicadores Directivos Indicados por la Dirección del Grupo Empresarial a tener en cuenta por la Empresa en el proceso de planificación.	¡Error! Marcador no definido.
Responsabilidades para la elaboración del plan en correspondencia con las categorías del plan. ...	¡Error! Marcador no definido.
Marcador no definido.	
2.7.1 Dirección de Producción.....	¡Error! Marcador no definido.
2.7.2 Dirección de Recursos Humanos	¡Error! Marcador no definido.
2.7.3 Dirección de Ingeniería.....	¡Error! Marcador no definido.
Dirección de Mercadotecnia	¡Error! Marcador no definido.
2.7.5 Dirección de Logística (Unidad básica de Aseguramiento)	¡Error! Marcador no definido.
2.7.6 Dirección de Economía y Finanzas.....	¡Error! Marcador no definido.
Capitulo III: Aplicación del procedimiento para la planificación de la actividad económica financiera.¡Error!	
Marcador no definido.	
3. 1 Aplicación del procedimiento para la planificación económica financiera	¡Error! Marcador no definido.
Dirección de Producción.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.2 Dirección de Recursos Humanos	¡Error! Marcador no definido.

Dirección de Ingeniería.....	¡Error! Marcador no definido.
Dirección de Mercadotecnia	¡Error! Marcador no definido.
Dirección de Logística (unidad Básica de aseguramiento)	¡Error! Marcador no definido.
Dirección de Economía	¡Error! Marcador no definido.
Análisis Económico – Financiero I Trimestre 2012	¡Error! Marcador no definido.
3.2.1 Indicadores Económicos	¡Error! Marcador no definido.
3.2.2 Costo por Pesos	¡Error! Marcador no definido.
3.3.3 Relación Salario Medio Productividad.....	¡Error! Marcador no definido.
3.2.4 Gastos por Elementos.....	¡Error! Marcador no definido.
3.2.5 Comportamiento del plan por Surtidos de Productos y Destinos.....	¡Error! Marcador no definido.
Conclusiones	¡Error! Marcador no definido.
Recomendaciones	¡Error! Marcador no definido.
Bibliografía	¡Error! Marcador no definido.

Capítulo 1



Capítulo I Generalidades Teóricas de la Contabilidad

1. Antecedentes de la Contabilidad

1.1. La evolución de la Contabilidad

Hasta los primeros cincuenta años del siglo XX los cambios que se generaban en el entorno eran demasiado lentos, de manera que no era tan fácil percibirlos, en correspondencia con ello, el entorno que rodea a las organizaciones se presenta relativamente estable, con pocos cambios, los cuales generalmente son predecibles. (Koontz & Weirhrich 1994, p.12).ⁱ

Frente a estas características del entorno los sistemas de gestión de las empresas se centraban en asegurar el crecimiento tan rápido como el de su mercado y mantener su estabilidad interna, período en el que toma gran auge el paradigma de la eficiencia. Tras la segunda guerra mundial, se produce un rápido crecimiento económico y desarrollo de los mercados, que condujeron a la aceleración y aumento de la competencia internacional, lo que se convirtió en un obstáculo en las empresas para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Chiavenato s.d., p.40).ⁱⁱ

A partir de los años setenta el entorno se hace cada vez menos estable. En los ochenta ocurre una transición importante, los procesos organizacionales se orientan más a la calidad, y las organizaciones comienzan a interrelacionarse más con su entorno, y empieza a tomar auge el paradigma de la eficacia; ya en los noventa los cambios son más profundos y el entorno llega a convertirse en dinámico, complejo y hostil.

En este sentido, la necesidad de articular una contabilidad de gestión apta para la toma de decisiones se convirtió en uno de los principales centros de atención de muchos investigadores y profesionales.

La misma, aparece como ciencia a comienzos del siglo XIX, por la necesidad de responder a los efectos de la revolución industrial, especialmente por aquellos derivados de internalización de las operaciones en las fábricas y por la configuración de una nueva mano de obra que ahora pasa a tener categoría fija.

Según el Diccionario de la Lengua Española, la palabra gestión proviene del latín “*gestio, -onis*” derivado de “*gérere*”, que significa acción y efecto de gestionar. De igual modo la palabra “contabilidad” se define como la aptitud de las cosas para poder reducirlas a cuenta o cálculo.

En este trabajo se coincide con el concepto aportado por Fernández (1993)², pues se considera que es la parte de la contabilidad que capta, registra, evalúa, analiza y transmite información financiera y no financiera, cuantitativa y cualitativa, a fin de facilitar la toma de decisiones de los distintos estamentos de la organización, relativa al seguimiento y consecución de los objetivos estratégicos y generales marcados, a la planificación, control y medida de todas las actividades de la organización (internas y externas), en estrecha colaboración con el resto de las áreas funcionales y permitiendo participar a los responsables de su ejecución, junto con la gerencia, en la toma de decisiones.

En el siglo XXI, las necesidades de información han cambiado más allá de las rígidas regulaciones y normas contables. El papel del contable se acrecienta en la nueva era por el conocimiento en la cual se necesita utilizar técnicas contables, que todavía no han emergido. Desde el punto de vista de la tecnología está presente la tercera revolución informática, donde la utilización intensiva de herramientas ligadas al sector de las telecomunicaciones, introduce cambios importantes en muchas de las actividades típicas del contable.

Cuba no está alejada del desarrollo evolutivo de la contabilidad de gestión en el ámbito universal. La condición elemental para la integración económica del país es el pleno proceso de perfeccionamiento de su regulación contable.

La normalización de la contabilidad cubana se fundamenta en disposiciones legales dictadas por diversos órganos del estado y su administración central, así como otras que se dictan por entidades estatales a través de leyes, decretos – leyes, decretos y otras disposiciones de la asamblea nacional del poder popular (parlamento cubano), el consejo de estado y el consejo de ministros, resoluciones e instituciones de finanzas y precios, órganos rectores de la contabilidad en el país, resoluciones e instrucciones de los ministerios ramales para cumplimiento de las empresas y dependencias subordinadas o patrocinadas, y disposiciones complementarias de la banca cubana.

La práctica contable cubana posee una rica historia iniciada a finales del siglo XIX, que se consolida en el año 1927, con el inicio de los estudios superiores de contabilidad en la Universidad de La Habana y durante la república neocolonial logra alcanzar su mayor esplendor en la década de los años cincuenta, coincidiendo con el surgimiento de la contabilidad de gestión.

En el período anterior a 1959, la normalización contable cubana estuvo muy influenciada por la práctica contable norteamericana. Posteriormente, los cambios ocurridos en la vida nacional fueron debilitando la influencia norteamericana, y en los años sesenta, por la primacía de concepciones reconocidas más tarde como erróneas, desaparecen las relaciones monetario –

mercantiles entre las empresas y virtualmente con ellas la contabilidad, la cual se ve limitada al control económico.

La praxis cubana vuelve a renacer en 1975, pero entonces muy deudora de las concepciones contables que prevalecían en los antiguos países socialistas de Europa del este, al formar parte Cuba de los países miembros del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME). A partir de ese momento, comienzan sucesivos cambios en la contabilidad cubana, enmarcados en tres etapas sucesivas de perfeccionamiento, según los análisis realizados por Borrás y López (1996) (Borrás & López 1996, p.75-94) y Armenteros y Vega (2000) (Armenteros & Vega 2000, p.25-29), cuya esencia y efectos negativos se muestran en la tabla 1.1.

En este sentido, la Universidad en el país está obligada a compulsar el cambio que revierta la situación actual, comenzando por asimilar la crisis de la contabilidad de costos, y estudiar las herramientas más acertadas que se aplican en el ámbito mundial, para potenciar el desarrollo económico.

Tabla 1.1

Etapas de perfeccionamiento de la actividad contable cubana

Etapas	Esencia	Efecto
1ra etapa (1977-1986)	Establecimiento de un sistema de contabilidad instrumentado mediante un documento contentivo del contenido económico de las cuentas a utilizar los aspectos por los cuales se acreditan y debitan las cuentas, normas y procedimientos sistema informativo y ejemplos ilustrativos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cantidad exagerada de modelos informativos y anexos ➤ Registro contable en función de las necesidades de información de los niveles superiores ➤ Excesiva regulación de las normas y procedimientos contables
2da Etapa (1987-1992)	Serie de transformaciones dirigidas A la simplificación del sistema nacional de contabilidad (SNC)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elevada dosis de rigidez en la regulación contable ➤ Lenguaje no homologable con el que rige a escala internacional

<p>3ra etapa (1993-Actualidad)</p>	<p>Flexibilidad de la concepción que sustenta el Sistema Nacional de Contabilidad a partir de la utilización de una terminología homologable con la práctica contable internacional.</p> <p>Cambio sustancial de las concepciones de la actividad contable.</p>	<p>➤ El modelo contable general no presenta todavía un resultado consolidado sino un desarrollo evolutivo en pleno florecimiento.</p>
--	---	---

Fuente: [Elaboración propia a partir de: Armenteros y Vega (2000), Borrás y López (1996)]

1.2 Planificación

1.2.1 Aspectos generales

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

El objetivo fundamental de estas Indicaciones es ofrecer los lineamientos generales para el trabajo de planificación de la empresa, tanto para la organización y proyección de la actividad de la propia empresa, como para asegurar su compatibilidad con la planificación a escala macroeconómica y social.

La empresa estatal socialista es el eslabón básico de la economía y su constitución obedece a la necesidad de producir bienes materiales o prestaciones de servicios de forma competitiva y con una eficiencia económica que garantice su autofinanciamiento y desarrollo.

La actividad económica de las empresas se organiza de acuerdo a sus objetos sociales aprobados, teniendo en cuenta su actividad principal y la utilización de capacidades instaladas disponibles para ofertar servicios a terceros.

El proceso de descentralización de facultades hacia los colectivos de dirección de las empresas se ha desarrollado en Cuba con el objetivo de acercar la toma de decisiones al nivel en que tienen lugar los procesos productivos y así propiciar el desarrollo de la iniciativa y una mayor

flexibilidad de la gestión, para incrementar el rendimiento de las mismas en beneficio de la sociedad.

En nuestro sistema, el Estado pone en manos de los colectivos de dirección empresariales la responsabilidad de administrar los bienes y recursos de las empresas en interés de la sociedad. Esto significa que los intereses de la empresa y sus colectivos de trabajadores se subordinan a los intereses de la sociedad en su conjunto. Los niveles de autonomía de las empresas socialistas cubanas se otorgarán teniendo en cuenta lo que resulte más conveniente para el país en cada momento.

Al respecto se ha señalado: “El Estado, como representante de todo el pueblo, ejerce la propiedad social sobre las empresas estatales, designa a sus directivos, aprueba sus objetivos y presupuestos, controla y exige por los resultados de la gestión, desempeña un papel regulador mediante las diferentes políticas estatales, leyes, normativas y otras disposiciones relacionadas con los diferentes aspectos del quehacer económico; no administra directamente las empresas y unidades presupuestadas sino que delega esta función y la de gestión en las administraciones designadas para ello, las cuales le rinden cuenta por los diferentes instrumentos de fiscalización y control establecidos”.

Por otro lado se subraya que “... los intereses de la nación, expresados en las leyes y en las decisiones de los órganos superiores del Partido y el Gobierno tendrán que estar siempre por encima de cualquier interés empresarial, sectorial o territorial”.

1.2.2 Economía planificada

Una economía planificada o economía centralizada es un sistema económico en el cual el Estado o un Consejo de trabajadores administran la economía. Se trata de un sistema económico en el que el gobierno central toma todas las decisiones sobre la producción y el consumo de bienes y servicios. Su forma más amplia se denomina Economía de Mando, Economía de planificaciones centralizada o de Mando y control de la economía. En tales economías, la planificación central del estado es tan extensa que controla los sectores principales de la economía y formula todas las decisiones sobre el empleo y sobre la distribución del ingreso.

Los planificadores deciden que debería ser producido y que empresas deberían producir aquellos bienes. Las economías planificadas, se diferencian de las economías no planificadas, como la Economía de Mercado, en que la producción, la distribución, la acción de poner el precio y decisiones sobre la inversión son realizadas por propietarios privados (por sus propios intereses y los de sus clientes), que por algún plan macroeconómico como es en la Economía Planificada.

Las formas menos fuertes de economías planificadas incluyen aquellos que usan la Planificación Indicativa, en el cual emplea "la influencias, subvenciones, subsidios e impuestos, pero no obliga".

Una economía planificada puede estar constituida por las empresas de propiedad estatal, las empresas privadas dirigidas por el Estado, o una combinación de ambos. Aunque la "economía planificada" y "economía centralizada" a menudo se utilizan como sinónimos, algunos hacen la distinción que, en virtud de una economía, los medios de producción son de propiedad pública. Es decir, una economía planificada es "un sistema económico en el que el Gobierno controla y regula la producción, la distribución, precios, etc.", pero en una economía centralizada, al mismo tiempo, para tener este tipo de regulaciones, necesariamente la industria debe ser estatal. Por lo tanto, las economías centralizadas son economías planificadas, no necesariamente a la inversa.

Importantes economías planificadas han existido en el pasado, incluida la economía de la Unión Soviética, que fue durante un largo tiempo la segunda economía más grande del planeta. China durante su Gran Salto Adelante, la India, antes de sus reformas económicas de 1991, Afganistán bajo la ocupación soviética y con los talibán, y el Iraq bajo Saddam Hussein desde 1979 hasta 2003.

A partir de los años 1980 y 1990, muchos gobiernos comenzaron la desregulación de sus economías (o un ejemplo es la Unión Soviética, donde el sistema se derrumbó), y avanzaron hacia una economía de mercado al permitir la proliferación del sector privado, para la fijación de precios, producción y distribución de decisiones. Aunque la mayoría de las economías de los países del mundo de hoy son economías de mercado o economías mixtas, las economías planificadas siguen existiendo en algunos países tales como Cuba, Libia, Arabia Saudita, Irán, Corea del Norte y Myanmar.

Tipos de Economías Planificadas

Planificación centralizada

Igualmente se ha aplicado el término economía planificada al sistema existente en las economías de los estados socialistas ya que es algo común referirse a la economía planificada con el nombre de economía centralizada, sin embargo es un error concebir estos términos como sinónimos. Una economía centralizada es planificada pero una economía planificada no tiene por que ser necesariamente centralizada.

Planificación indicativa

Tras el final de la Segunda Guerra Mundial, en la que la economía de guerra, que subordinaba en todos los países, incluidos los capitalistas, los agentes económicos al esfuerzo bélico, la inercia del intervencionismo del Estado en la economía continuó en la reconstrucción de la Europa devastada. Además de la ayuda de los Estados Unidos (Plan Marshall) se aplicaron las políticas económicas keynesianas que habían triunfado con el New Deal de Roosevelt en la salida de la crisis de 1929.

Concretamente en Francia se emprendió una política que no suprimía la libertad de empresa, pero indicaba a los agentes económicos las directrices que la política económica estatal y el fuerte sector público iban a seguir. Recibió el nombre de planificación indicativa para distinguirla de la planificación normativa, obligatoria, en la Unión Soviética. No obstante, el mismo nombre de "plan" era en sí mismo una imitación al soviético, y suponía una especie de excepcionalidad de la economía francesa, que como en otras cuestiones (mayor independencia militar frente a la OTAN) se quiso remarcar.

Lo lejos que estaba este tipo de planificación de la soviética queda demostrado por su aplicación en la España del franquismo. Se utilizó el nombre para el Plan de Estabilización de 1959, que lejos de intensificar el intervencionismo ponía fin a la política autárquica de posguerra, y para los posteriores Planes de Desarrollo de los años 1960 y primera mitad de los 1970.

1.2.3 Ventajas de la planificación económica

Los partidarios de las economías planificadas piensan que es una medida práctica para garantizar la producción de bienes necesarios y que no dependan de los caprichos del libre mercado.

Estabilidad

A largo plazo, la inversión en infraestructura se puede hacer sin el temor de una recesión del mercado (o pérdida de confianza) que conduzca al abandono del proyecto. Esto es especialmente importante cuando es una inversión de riesgo. Por ejemplo, la inversión en un reactor nuclear, o que el regreso sea difuso (por ejemplo, programas de inmunización o educación pública).

De hecho la mayor parte de las compañías aéreas y las grandes empresas de telecomunicaciones nacieron como monopolios estatales promedios que permitieron el desarrollo e implantación de dichas tecnologías en un entorno de riesgo muy reducido. Sólo después de asegurar la viabilidad económica y tecnológica dichas compañías fueron privatizadas, y existe cierta polémica de si podrían haber surgido tan rápidamente sin la intervención planificada del estado.

Conformidad con grandes diseños

Mientras la economía de mercado mejora los bienes por evolución, la economía planificada favorece el diseño. Mientras que la evolución tiende a conducir a un máximo local en la riqueza agregada, el diseño está, en la teoría, capaz de alcanzar un máximo local. Por ejemplo, en una ciudad planificada puede ser diseñado un transporte eficiente, mientras las ciudades en crecimiento tenderían a sufrir problemas de congestión de tráfico. Críticos señalan que las ciudades planificadas sufrirán los mismos problemas que las ciudades no planificadas, a menos que la reproducción y el crecimiento de la población este sujeto a un estricto control, como en una ciudad cerrada.

Cumplimiento de objetivos colectivos por sacrificio individual

Una economía planificada sirve colectivamente en vez de cumplir con necesidades individuales: en virtud de un sistema de este tipo, las recompensas, ya sean salarios o bonos, serán distribuidos de acuerdo con el valor que el Estado atribuya a los servicios prestados.

En una economía planificada se elimina el lucro individual como fuerza motriz de la producción y lo coloca en manos de los planificadores del estado para determinar cuál es la adecuada producción de diferentes tipos de mercancías. El gobierno puede aprovechar la tierra, trabajo y capital al servicio de los objetivos económicos del estado. La demanda de los consumidores puede ser restringida a favor de una mayor inversión de capital para el desarrollo económico de un modelo deseado. El estado puede comenzar a construir una industria pesada a la vez en una economía subdesarrollada, sin esperar años para acumular capital a través de la expansión de la industria ligera, y sin la dependencia de financiación externa. Esto es lo que sucedió en la Unión Soviética durante la década de 1930 cuando el gobierno obligó a la proporción del PIB dedicada al consumo privado de 80 por ciento a 50 por ciento. Ello conllevó un crecimiento espectacular, vía el aumento de la tasa de inversión y la acumulación de capital, situación explicada por el modelo clásico de Solow. Esto permitió al estado cumplir la mayoría de sus "objetivos económicos" a medio plazo. Esto por otra parte comportó postergación del nivel de consumo.

Comparación con empresas capitalistas

Tomados en su conjunto, una economía centralmente planificada trataría de sustituir un número de empresas con una sola empresa para todo un sector económico. Como tal, la estabilidad de una economía planificada tiene implicaciones con la Teoría de la empresa. Después de todo, la mayoría de las empresas son fundamentalmente "economías de planificación centralizada". Es decir, las empresas son esencialmente economías de planificación centralizada en miniatura y funcionan muy bien en un mercado libre. Como ha señalado Kenneth Arrow y otros, la existencia

de empresas en el libre mercado muestra que hay una necesidad de empresas en los mercados libres, los oponentes de las economías planificadas, simplemente argumentan que no hay necesidad de una única empresa, para toda la economía.

1.2.4 Desventajas de la planificación económica ineficiente distribución de recursos - los excedentes y la escasez.

Ineficiente distribución de recursos - los excedentes y la escasez

Los críticos de las economías planificadas planificadores sostienen que no puede detectar las preferencias de los consumidores, la escasez, y los excedentes con la suficiente precisión y, por tanto, no puede coordinar eficazmente la producción (en una economía de mercado, un sistema de precio libre se destina a este fin). Por ejemplo, durante determinados períodos de la historia de la Unión Soviética, la escasez era tan común que uno podría esperar horas en una cola para comprar los productos de consumo básicos, tales como zapatos o pan.

También existe el problema de los excedentes. Los excedentes indican una pérdida de mano de obra y materiales que podrían haber sido aplicados a las necesidades más apremiantes de la sociedad. Los críticos de la planificación central señalan que impide a largo plazo los excedentes, porque el funcionamiento de la oferta y la demanda hace que el precio tienda a hundirse cuando la oferta supera la demanda, lo que indica a los productores para detener la producción o se enfrentan a pérdidas.

Algunos que se oponen a las economías de planificación sostienen que en algunos casos la planificación centralizada se justifica. En particular, es posible crear bienes no rentables pero socialmente útiles en el contexto de una economía de mercado. Por ejemplo, se podría producir un nuevo medicamento con el gobierno para recaudar los impuestos y luego gastar el dinero para el bien social. Por otra parte, los oponentes de dicha planificación central dicen que "la ausencia de datos sobre las prioridades que se transmiten a través de señales de precios creados por las personas que actúan libremente, entonces, son cuestionables absolutamente las determinaciones estatales sobre lo que es socialmente importante." Los opositores no niegan que algo útil se puede producir si el dinero es de la expropiación de empresas privadas y los particulares, pero su denuncia es que "no se sabe con certeza que esos fondos no se han gastado mejor" si los individuos se les permitió gastar e invertir, ya que desea de acuerdo a sus propios deseos.

Podemos ver las cosas de valor que se producen por la situación tributaria y el uso de esos fondos para llevar a cabo proyectos que se cree que son bienes sociales, pero no podemos ver lo

que los bienes sociales no se han producido debido a la riqueza fuera de las manos de aquellos que han invertido y gastado su dinero en otras formas de acuerdo con sus propias metas. Estos opositores de la planificación central argumentan que la única manera de determinar lo que la sociedad realmente quiere, es permitir que la empresa privada aproveche sus recursos en la competencia para satisfacer las necesidades de los consumidores, en lugar de tomar los recursos y permitir que el gobierno ejerza a la inversión directa, sin responder a las señales del mercado. Según Tibor R. Machan , "Sin un mercado en el que las asignaciones se pueden realizar en la obediencia a la ley de la oferta y la demanda, es difícil o imposible el re direccionamiento de recursos con respecto a las preferencias humanas reales y objetivos."

Falta de Incentivos para la Innovación

Otra de las críticas de algunos a la planificación central, es que es menos probable que promueva la innovación en comparación con una economía de libre mercado. En esta última, los inventores pueden obtener enormes beneficios de patentar la nueva tecnología, por lo que es, sin duda, un gran incentivo para innovar. En una economía planificada se puede entregar los recursos nacionales en gran investigación y desarrollo si se obtiene la idea de que un campo en particular es fundamental para los intereses del Estado, por lo general la tecnología militar.

A pesar de todo, la Unión Soviética tuvo la capacidad de mantener una fuerte competencia frente a los Estados Unidos durante la carrera espacial y la Guerra Fría, a pesar de su tipo de economía.

Imposición estatal frente a libertades individuales

La estructura de arriba a abajo de una economía centralmente planificada dicta una cultura hegemónica de funcionamiento, mientras que en una economía de libre mercado varios modelos de explotación puedan competir al mismo tiempo de una manera similar a los organismos en un ecosistema.

Los críticos también sostienen que este tipo de economía podrá exigir un Estado que intervenga demasiado en las vidas personales de las personas. Por ejemplo, si el Estado dirige todos los empleos, las opciones de carreras universitarias pueden ser más limitadas. Si los bienes son asignados por el Estado y no por una economía de mercado, los ciudadanos no pueden, por ejemplo, ir a otro lugar sin permiso del Estado porque no serían capaces de adquirir los alimentos o vivienda en la nueva ubicación, como los recursos necesarios no planeados.

Asimismo, debido a que algunos estados de economía planificada controlaron en demasía las opciones personales de un individuo, algunos críticos sostienen que en la planificación central los resultados intrínsecamente son de arriba a abajo, un estado coercitivo en que los planificadores

podrían usar el estado para sus propios fines, en lugar de objetivos "sociales" del Estado. Algunos críticos sostienen que el socialismo valora mal las preferencias individuales, y sólo resume algunos objetivos de grupo. Esta crítica es respaldada por la observación de Rummel, que establece que mientras menos libertad tenga los individuos de un país, más probable que desde el Estado los asesinen.^[1]

Represión de la Democracia Económica y la Autonomía de Gestión

La planificación centralizada es también criticada por elementos de la izquierda radical. El economista libertario socialista Robin Hahnel observa que aun cuando la planificación central supere sus inhibiciones inherentes de incentivos y la innovación, no obstante, no estaría en condiciones de maximizar la democracia económica y la autogestión, que él cree que son conceptos que son intelectualmente más coherentes, consistentes y justos que los principales conceptos de la libertad económica.

Hahnel lo explica cómo, "combinada con un sistema político más democrático, más cerca a una versión mejor de los casos, las economías de planificación centralizada, sin duda, tendrían mejores resultados. Pero nunca hubieran permitido una auto-administración económica, siempre han sido lentos a la innovación, como la apatía y la frustración tuvo su inevitable peaje, y siempre han sido susceptibles al crecimiento de las desigualdades e ineficiencias de los efectos del diferencial de poder económico. En virtud de la planificación central, ni los planificadores, administradores, ni los trabajadores tienen incentivos para fomentar la integración social de interés económico. Es inminente para los mercados de bienes finales del sistema de planificación de facultar los consumidores de manera significativa. La planificación central, no habría sido incompatible con la democracia económica, incluso si han superado sus obligaciones de información y de incentivos. Y la verdad es que sobrevivió tanto tiempo como lo hizo sólo porque era impulsada por un poder político totalitario sin precedentes. "

Corrupción

Una economía planificada crea las condiciones sociales que favorecen la corrupción política. En particular, las economías planificadas han sido notoriamente corruptas. En primer lugar, la centralización de la toma de decisiones predispone a los planificadores a los abusos de poder. En segundo lugar, la ineficiencia inherente de planes con suficiente información crea la necesidad de evitar la oficial toma de decisiones. Por ejemplo, en la Unión Soviética, el Gosplán podía crear planes que no eran viables, y otros medios se utilizaron para atender a las cuotas y metas requeridas. Un incentivo económico corrupto fue desarrollado en la Unión Soviética."el Blat".

1.3 Planificación de la economía y el socialismo

En el siglo 20, la mayoría de las economías planificadas se llevaron a cabo por los Estados que se llamaban a sí mismo, socialistas. Además, el mayor apoyo a la economía planificada proviene de los autores socialistas. Por estas razones, la noción de una economía planificada a menudo es asociada directamente con el socialismo. Sin embargo, no se debe generalizar. Hay ramas del socialismo como el socialismo libertario, que rechazan un estado centralizado y burocrático, y todas esas tendencias rechazan la planificación económica y en su lugar creen que es mejor la propiedad colectiva descentralizada a favor de la economía y la propiedad.

1.4 Clasificación de la Planificación

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalles.

1.4.1 Planificación estratégica

La estrategia analítica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia_militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia Empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

Contenido

- Propósitos y objetivos
- Declaración de misión y declaración de visión
- Por qué fracasan las planificaciones estratégicas
- Consultorías de Estrategia

Propósitos y objetivos

Cualquier diferencia entre la situación actual con la palabra administración y el estado que se aspira a alcanzar en el futuro puede ser entendido como una deficiencia. Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar dicha deficiencia. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos.

Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes. Una cosa es un problema y otra un propósito. Uno de los propósitos pudiera ser resolver el problema, pero otro pudiera ser agravar el problema. Todo depende del "vector de intereses del actor" que hace el plan. Entonces la estrategia en cualquier área: militar, negocios, política, social, etc. puede definirse como el conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver o agravar un problema determinado. Un problema es una discrepancia entre el ser y el deber ser (Carlos Matus), todo problema es generado o resuelto por uno o varios actores.

Las personas generalmente, tienen varios propósitos al mismo tiempo. La congruencia de los propósitos se refiere a cómo éstos se combinan con cualquier otro. ¿Es un propósito compatible con otro? ¿Encajan los dos para formar una estrategia unificada? La jerarquía se refiere a la introducción de un propósito dentro de otro. Es mejor tener propósitos a corto plazo, medio plazo y largo plazo. Los propósitos a corto plazo son bastante fáciles de obtener, situándose justo encima de nuestra posibilidad. En el otro extremo, los propósitos a largo plazo son muy difíciles, casi imposibles de obtener. La secuencia de propósitos se refiere a la utilización de un propósito como paso previo para alcanzar el siguiente. Se comienza obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo. La secuencia de propósitos puede crear una escalera de consecución.

Cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.

- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Suficiente por sí misma

¿Por qué fracasan las planificaciones estratégicas?

En general, las planificaciones estratégicas fracasan por dos tipos de razones: estrategia inapropiada y pobre implementación. La estrategia puede ser inapropiada debido a:

- recogida inapropiada de información
- no se ha entendido la verdadera naturaleza del problema
- es incapaz de obtener el objetivo deseado
- no encaja los recursos de la organización con el entorno o no es realizable.

Una estrategia puede ser implementada de forma pobre debido a:

- sobreestimación de los recursos y habilidades
- fracaso de coordinación
- intento poco efectivo de obtener el soporte de otros
- subestimación de los recursos de tiempo, personal o financieros necesarios
- fracaso en seguir el plan establecido.

Si en el pasado solía ser la dirección de la empresa u organización la que dictaba la visión y la misión de la misma, actualmente se tiende a que sean un producto colectivo y consensuado en el que participen todos los implicados en su realización. De acuerdo a este método interactivo:

- La visión ya no puede ni debe ser dictada por la alta dirección, sino que es una visión compartida por los miembros del equipo
- La misión no puede ser una mera declaración, sino que debe llevarse a la práctica en acciones concretas a lo largo de un período
- La planificación estratégica se debe hacer periódicamente y no anual como en tiempos pasados, ya que las empresas cambian constantemente

Consultorías de Estrategia

Los Planes Estratégicos suelen ser implementados mediante los aportes de las Consultorías de Estrategia.

En este sentido hay dos categorías de prestadores de estos servicios:

1- Profesionales Independientes: Suelen ser graduados de carreras vinculadas a la Administración, los cuales asisten a las empresas para el desarrollo de los mismos.

El principal beneficio es la agilidad para desarrollarlo y el principal problema es la falta de estructura de estos profesionales para hacer frente a las necesidades complejas de un proceso de este tipo. Por esto esta alternativa suele ser tomada por empresas de menor porte.

2- Firmas de Consultoría: Son organizaciones especializadas en el tema, y dentro de sus tareas se encuentra el diseño y puesta en marcha de estos planes.

El principal beneficio es aprovechar la experiencia y los modelos de trabajo ya probados, así como garantizarse una continuidad gracias a contar con una estructura y el principal problema es que la mayoría no se involucra directamente en el logro de los resultados sino en el diseño de estos planes solamente (no todas las firmas actúan así, pero sí la mayoría). Esta alternativa suele ser tomada por organizaciones y empresas de mediano porte y de gran porte

1.4.2. Planificación operativa o a corto plazo

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según Wilburg Jiménez Castro la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son:

a) Planificación Operativa, b) Planificación Económica y Social, c) Planificación Física o Territorial. Según el período que abarque puede ser: a) de corto plazo, b) de Mediano plazo, c) de largo plazo.

Planificación Operativa o Administrativa: se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (R. Ackoff, 1970).

"Planificación Económica y Social: puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

Planificación Física o Territorial: podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los

agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.

Planificación de corto plazo: el período que cubre es de un año.

Planificación de mediano plazo: el período que cubre es más de un año y menos de cinco.

Planificación de largo plazo: el período que cubre es de más de cinco años" (W. Jiménez C., 1982) Según Cortés, los planes se pueden clasificar también de acuerdo al área funcional responsable de su cumplimiento: Plan de Producción, Plan de Mantenimiento, Plan de mercadeo, Plan de Finanzas, Plan de Negocios.

Según el alcance, los planes se pueden clasificar como:

1. Interdepartamentales, si se aplican a un departamento. Ejemplo: plan de mantenimiento mecánico.
2. Interdepartamentales, si afectan a más de un departamento, ejemplos: plan de seguridad industrial.
3. Para toda la organización. Ejemplo: Presupuesto.
4. También pueden ser considerados como planes las políticas, los procedimientos, las normas y los métodos de trabajo. Las políticas son líneas generales o directivas amplias que establecen orientación para la toma de decisiones. Ejemplo: promoción interna del personal. Los procedimientos son reglas que establecen la forma convencional de organizar actividades para cumplir una meta. Ejemplo: cierre de un ejercicio comercial.

Los métodos son formas sistemáticas y estructuradas para realizar actividades en forma eficiente.

Las normas son regulaciones estrechas que definen con detalle los pasos y acciones para realizar actividades repetitivas.

1.5. Planificación Económico-Financiera

La planificación económica y financiera consiste en la realización de previsiones del resultado económico de la empresa, formado por ingresos menos los gastos y que tiene por resultado la pérdida o ganancia en un determinado periodo, y de las previsiones de flujos financieros de la misma que partiendo del saldo inicial de tesorería y teniendo en cuenta los cobros y pagos nos darán como resultado el saldo final de tesorería, en un periodo determinado. Estas previsiones

han de incluir también la previsión de inversiones a realizar durante el periodo que se esté planificando y cómo está previsto financiar estas inversiones, ya sea con fondos propios o ajenos. Intentemos decirlo en palabras más sencillas: La planificación económica y financiera consiste en, a partir de la situación inicial, hacer una previsión de los ingresos y gastos de una empresa y de los cobros y pagos de la misma en un determinado periodo para ver en qué situación estará la empresa al final del mismo por lo que respecta tanto a rentabilidad como a liquidez. Es decir, al planificar en este ámbito tendremos un objetivo fijado a principio del intervalo que estudiemos, un mes, un trimestre, un semestre, todo el ejercicio o cualquier intervalo de tiempo que nos interese analizar a priori desde el punto de vista económico y financiero.

Como ejemplos de casos en los que sería adecuado realizar una planificación de este tipo, independientemente de cuando la hacemos para un determinado periodo temporal serían: el lanzamiento de un producto nuevo, la realización de una inversión importante, periodos donde se prevean mayor número de pagos de los habituales por cualquier motivo, etc. La Planificación económica-financiera nos permite determinar con antelación si una empresa, presupuesto, proyecto, etc son viables tanto en el aspecto económico como en el financiero.

Un proyecto nos puede generar muchas ventas y beneficios pero que por falta de financiación puede que no sea viable, o al revés que se disponga de muchos medios financieros pero que económicamente no de la rentabilidad esperada. También, es necesaria la planificación económica-financiera cuando estemos elaborando y estudiando el presupuesto anual de la compañía.

Esta planificación nos deberá aportar un análisis de la rentabilidad que nos aporta cada centro de beneficio. Entendiendo como centro de beneficio, una área geográfica, un producto, una delegación, centros corporativos. etc...La cuantificación de los gastos de estructura, variables, financieros y los resultados antes y después de impuestos. Deberá cuantificar también la necesidad financiera máxima que necesitará la empresa para llevar a cabo sus actividades en cumplimiento de unos objetivos.

Objetivo del Servicio

Pretende mostrar la realidad de la empresa y su evolución posible dentro de un horizonte de planeamiento predeterminado, observando además escenarios mínimos alternativos ante el cambio de las variables controlables y estructurales más relevantes, que permitan obtener una estimación no sólo del rendimiento esperado, sino también del riesgo inherente a la actividad económica que desarrolla, acorde a las estrategias planteadas por la dirección o gerencia del ente.

Objetivos del trabajo:

- 1.- Recopilar la información de los diferentes departamentos para elaborar los Estados Económico-Financieros de la empresa, tanto históricos como previsionales.
- 2.- Cuantificar los objetivos de la compañía.
- 3.- Diseñar un modelo de Control Presupuestario que nos permita controlar los objetivos.
- 4.- Diseñar la estructura analítica de la empresa para una correcta imputación.

- 5.- Determinar y cuantificar las necesidades financieras a corto y medio plazo, indicando las modalidades más correctas en cada caso.
- 6.- Elaborar los Estados Económico-Financieros Previsionales (Balances, Cta. de Pérdidas y Ganancias, Plan Financiero, Ratios, Origen y Aplicación de Fuentes).

Objetivos de la planificación:

- a) Para fijar unos objetivos.
- b) Para tener una hoja de ruta a seguir.
- c) Para buscar financiación a las entidades financieras.
- d) Para establecer las políticas comerciales, de suministro, de negociación con nuestros clientes y proveedores, las inversiones a realizar en un periodo de tiempo, etc...
- e) Para saber la salud de la empresa.

1.6 La Planificación Empresarial o Plan de Negocios

El plan se prepara por la empresa de forma continua o permanente para diversos horizontes de acuerdo a las tareas económicas, planes de ventas, proyecciones estratégicas y definiciones perspectivas conque cuente. Su estructura organizativa se ajusta a las características operativas y ciclo de producción de cada tipo de empresa, aunque debe preverse su adecuación por año, para facilitar que sus resultados sirvan para la definición del plan anual. La elaboración y actualización del plan empresarial o de negocios es de la responsabilidad de la empresa, que se basará en el grado de desarrollo y nivel de precisión que tenga sobre los distintos aspectos que lo conforman. Estos aspectos son los siguientes:

Planificación estratégica. Consiste en una proyección a mediano plazo de las principales líneas de desarrollo de la empresa, teniendo en cuenta los objetivos fundamentales a alcanzar en interés de la empresa, en particular, y de la Resolución Económica y los programas de desarrollo de la rama.

Plan de marketing y ventas. Está integrado por los estudios de mercado que aseguren a la empresa el nivel de venta suficiente para garantizar la necesaria rentabilidad y rendimiento de sus activos. A la determinación de esta demanda debe incorporársele la demanda social que tiene que cubrir la empresa a partir de decisiones estatales. Este aspecto resulta de significativa importancia, teniendo en cuenta que en Cuba las decisiones de la empresa no están sometidas únicamente a las tendencias del mercado, ni se le subordinan.

Organización de la producción. Este subsistema incluye todo lo relacionado con el diseño y organización de la producción o el servicio, el examen de la utilización de las capacidades existentes, la tecnología y la logística del proceso, incluyendo los vínculos con clientes y suministradores, la contratación económica, los servicios de post-venta y la gestión de inventarios.

En este contexto deben aprovecharse las fortalezas que puedan existir de capacidades instaladas en otras empresas del país en razón de contratar producciones y servicios que eviten la ejecución de nuevas inversiones, incrementen la especialización y reduzcan los costos.

Gestión de la calidad. Abarca todos los subsistemas y medidas organizativas que garanticen la calidad necesaria para asegurar la competitividad.

Recursos humanos. Incluye la política de empleo, organización del trabajo, sistemas de pago y la calificación de la fuerza de trabajo.

Protección del medio ambiente. Se refiere a las medidas necesarias para el desarrollo de las actividades de la empresa sin provocar afectaciones al medio ambiente.

Inversiones e innovación tecnológica. Se refiere al análisis de las inversiones necesarias y programas nominales en que se participe para lograr el nivel de actividad con la calidad y competitividad requerida y la satisfacción de la demanda prevista, de acuerdo a los resultados de los estudios de mercado necesarios para fundamentarlas. Las inversiones tienen que estar fundamentadas, asegurando que ofrecerán un resultado económico superior en el tiempo previsto. Para el análisis de las inversiones se deberán realizar los estudios de factibilidad, los que deben ser sometidos a la aprobación de las instancias que corresponda, según lo establecido y garantizar la organización de las mismas. Una inversión sin un estudio de factibilidad con resultados positivos y aprobados por la instancia correspondiente no debe incluirse en el plan.

Plan económico financiero. Se refiere a los balances generales y estados de resultados proyectados de las empresas, el estudio de los costos, así como el análisis de las medidas necesarias para el uso más eficiente de los recursos financieros y la obtención de la máxima ganancia en el período. Desde el punto de vista general incluye las medidas de administración financiera que aseguren la máxima rotación del capital de trabajo. Esta fase de la planificación representa el cierre de todas las tareas de planificación en ambas monedas, comprobando el uso de los recursos financieros con eficiencia y analizando aspectos vinculados con la política financiera de la empresa sobre temas como la incertidumbre, el riesgo y posibles contingencias.

Aseguramiento financiero. A partir del análisis de los resultados financieros, de los flujos de caja y las necesidades de recursos financieros para el desarrollo de la empresa se determina la necesidad de efectivo requerido y las soluciones que se darían a los déficits temporales a través de créditos bancarios, estrategias en la administración del capital de trabajo u otras técnicas financieras.

La metodología del Plan Empresarial solo se define en términos de su contenido y alcance general. Los organismos y empresas deben desarrollar estas metodologías de acuerdo con las mejores prácticas y nuevos instrumentos que vayan surgiendo, habida cuenta de las regulaciones y orientaciones existentes.

En el proceso de elaboración de los planes empresariales debe tenerse en cuenta la existencia de distintos tipos de empresas en nuestro sistema, que se caracterizan a partir de los siguientes elementos:

- √ Empresas de subordinación nacional. Son empresas de importancia nacional, con determinado grado de aseguramiento de recursos, incluyendo los financieros en divisas, y mayores posibilidades para realizar asociaciones con capital extranjero. Pueden tener acceso al crédito extranjero, ejercer directamente el comercio exterior, operar cuentas en divisas y otras facultades.

En este grupo existen empresas agroindustriales estatales que se vinculan con la propiedad cooperativa a las cuales suministran los recursos fundamentales en forma centralizada y contratan la compra de sus principales producciones.

- √ Empresas en perfeccionamiento empresarial. Generalmente poseen las facultades de las empresas de subordinación nacional más el resto de las facultades que les otorga el Decreto Ley 187.

- √ Empresas de subordinación local. Su campo de acción se concentra, fundamentalmente, en el territorio donde están ubicadas. La mayoría recibe los recursos de forma centralizada; muy pocas poseen las facultades de las empresas de subordinación nacional y sus producciones y servicios están básicamente dirigidas a la satisfacción de las demandas de la población y los servicios sociales. La mayoría de estas empresas prácticamente funcionan con doble subordinación a los Consejos de Administración y a los Organismos nacionales de su rama, también llamados rectores.

La determinación de los niveles de actividad planificados depende, fundamentalmente, de las características de los distintos grupos de empresas y de la forma en que reciben y disponen de los recursos.

1.6.1 Plan Anual Empresarial

Las empresas, como norma, deben elevar sistemáticamente sus resultados económicos, ya sean por la vía de la reducción del costo, de los gastos indirectos o logrando mayores niveles de ingresos. En el caso de las empresas irrentables a las que se les subsidia la pérdida, las pérdidas previstas deben ser inferiores a las del año precedente. Sólo de manera excepcional se permitirá por las Juntas de Gobierno o los organismos en caso de no estar constituidas estas últimas, que las utilidades planificadas sean inferiores a las del año anterior.

Se trata de las proyecciones de la empresa que se enmarcan en el próximo año calendario y que parten de los elementos que le aporta el Plan de Negocios y las Directivas e Indicaciones que recibe del organismo a que se subordina, con la participación activa de los trabajadores. Constituye el instrumento que permite la necesaria conciliación y compatibilidad entre las proyecciones al nivel macroeconómico y social con las realizadas al nivel empresarial.

Como preparación para el proceso de elaboración del Plan Anual, las empresas actualizan los planes de negocios y, en particular, sus proyecciones a mediano plazo, sobre la base de los niveles de eficiencia proyectados, lo que les permite profundizar sobre el entorno previsible e iniciar la adopción de las medidas necesarias para asegurar su propuesta de Plan Anual.

La definición de los niveles de actividad a corto plazo está estrechamente vinculada con el incremento de la eficiencia, la disponibilidad de recursos materiales y la fuerza de trabajo, que constituyen factores limitantes. Los niveles de actividad, la eficiencia y estos factores limitantes determinan, a su vez, el engarce básico con el plan macroeconómico.

En la definición de las proyecciones a corto plazo de los niveles de actividad, también influyen elementos vinculados con la gestión económica como son el vínculo de sus operaciones de compra y venta, es decir si las realiza directamente o a través de otra entidad o el nivel superior; si se tiene capacidad de elección de suministros a partir de su capacidad adquisitiva o si los mismos le son asignados; si posee fuentes propias de financiamiento, y otras referidas al real grado de autogestión operativa con que cuenta la empresa.

Durante el proceso de elaboración del Plan Anual empresarial se realizarán las siguientes valoraciones, que deben fundamentarse en la presentación de la propuesta:

Ø Análisis de la eficiencia considerada en la propuesta, fundamentada mediante indicadores de eficiencia generales y propios de cada una de las actividades.

Además de los anteriores deben evaluarse los siguientes indicadores que determinan niveles de equilibrio indispensables:

- Debe mantenerse una correlación positiva entre la variación de la productividad del trabajo y del ingreso medio de los trabajadores.
- Debe lograrse la reducción del costo total por peso de ventas al compararse contra períodos anteriores, salvo casos muy justificados.
- Comparación contra períodos anteriores del costo (gasto) en divisas por peso de ventas, con una evaluación similar al anterior.
- Comparación contra períodos anteriores del índice de consumo físico para las principales y servicios de la entidad, calculado por el total de la energía consumida por cada unidad física, así como de la intensidad energética en valor (divisas), calculada por el total de energía consumida por cada unidad en valor.
 - Comparación del gasto en divisa de las producciones contra el precio de importación. Como regla no debe producirse ningún producto cuyo gasto de producción en divisa sea superior al de importación. Cuando la paralización de la producción tenga implicación social que aconseje la no adopción de esa decisión, el organismo correspondiente deberá someter la situación al MEP para su dictamen.
 - Comparación de la elevación de las ventas y utilidades antes de impuestos respecto al año anterior, así como el fondo de salario, el promedio de trabajadores y del nuevo valor creado.

Los niveles de actividad tienen que proyectarse a partir del uso más eficiente de los recursos. No se proyectarán niveles de actividad, rendimientos, inversiones ni ningún otro indicador que entrañe ineficiencia o se deteriore con respecto al año en curso.

- Ø Análisis de la rentabilidad y la situación financiera global, tomando en cuenta la evolución de las utilidades y los subsidios por pérdidas y medidas para minorar éstos. Análisis de la eficiencia en el uso del capital de trabajo, principalmente cuentas por cobrar y pagar e inventarios.
- Ø Análisis del cumplimiento de las Directivas Específicas emitidas por su organismo.
- Ø Perspectivas del mercado externo e interno, este último en ambas monedas. Análisis del comportamiento de los principales niveles de actividad, en particular de aquellos que constituyen producciones y servicios seleccionados.
- Ø Fuente de financiamiento en divisas de las producciones y servicios consideradas, precisando: recursos generados por la propia entidad, financiamiento central, créditos netos u otros.
- Ø Evaluación de la utilización de las capacidades productivas o de servicios, incluyendo, cuando proceda, su redimensionamiento.
- Ø Caracterización del plan de inversiones y su eficiencia, con énfasis en su financiamiento en divisas y en moneda nacional.
- Ø En la preparación de la inversión, contemplada desde los estudios previos, la factibilidad técnico – económica – financiera y el cumplimiento de lo establecido en las Directivas para proponer la inversión.

El nivel empresarial tiene la obligación de realizar las conciliaciones con sus clientes y suministradores y concertar los contratos económicos para concretar los objetivos productivos y de servicios considerados en su plan.

Cada organismo adecuará lo antes establecido en las Indicaciones Específicas a sus empresas, basándose en las características de las actividades que ejecutarán.

Análisis con el Gobierno del territorio

Como parte del proceso de elaboración o actualización de los planes de negocios o en la etapa de preparación de la propuesta de plan anual, las empresas de subordinación nacional y los gobiernos territoriales deberán realizar los intercambios de información que resulten necesarios considerando el interés de ambas partes.

Los gobiernos territoriales, para elaborar los planes que le corresponden a las actividades que se les subordinan deberán recibir la información necesaria de las empresas, tanto en el momento de elaborarse las propuestas de plan, como después de conformadas.

Es muy importante insistir que las acciones de las empresas tienen profundas implicaciones en el territorio sobre aspectos económicos y sociales, y por lo tanto tienen la responsabilidad de coordinar y conciliar con las autoridades territoriales las soluciones pertinentes a los problemas que enfrenten.

Defensa de la propuesta de Plan Anual ante la Junta de Gobierno o, en caso de no estar está constituida, ante el organismo

Cada director general de empresa defenderá su plan y presupuestos en sus respectivas organizaciones superiores de dirección empresarial (unión, grupo). Esta defensa del plan y sus presupuestos deberá realizarse con antelación a la presentación del plan y el presupuesto a los organismos a fin de asegurar que de existir cambios, éstos se puedan realizar con la debida participación de los factores empresariales. A estas reuniones de defensa del plan podrán asistir funcionarios del organismo que sean designados por los respectivos Ministros o Presidentes de CAP.

El director general del grupo, unión o empresa independiente presentará y defenderá ante la Junta de Gobierno creada a este nivel o ante el organismo de no existir Junta de Gobierno constituida, la propuesta de Plan Anual y de Presupuesto de cada empresa. En este análisis deben participar los directores generales de las empresas, así como los jefes y especialistas del grupo, unión o empresa independiente que sean invitados por la Junta de Gobierno o por el organismo.

Las Juntas de Gobierno u organismo comprobarán que las empresas cumplan las orientaciones y normativas impartidas por el MEP y el Gobierno para la planificación económica del próximo año y la adecuación de los estimados del año. Se propondrá el aporte no tributario por el rendimiento de la inversión estatal. También serán analizadas las reclamaciones hechas por las empresas sobre la cuantía a aportar a las organizaciones superiores de dirección, a fin de financiar sus gastos corrientes.

Especial atención se le prestará a la evaluación del crecimiento en los indicadores directivos sobre el estimado de cumplimiento del año en curso, así como al crecimiento de los aportes en divisas. El análisis deberá ser integral y encaminado a la búsqueda de la máxima eficiencia de la empresa. Como resultado de este análisis se podrá denegar el plan presentado, el que deberá ser rectificado sobre la base de lo señalado.

Presentación de las propuestas de plan y presupuesto a los organismos

Los grupos, uniones o empresas independientes brindarán a los organismos la información establecida en las Indicaciones Específicas sobre las propuestas de plan y presupuesto para el próximo año.

Cada director general de organización empresarial superior o empresa independiente defenderá su propuesta de plan y presupuesto ante su organismo. Se analizará el cumplimiento general de las indicaciones y directivas impartidas por el Gobierno el MEP, el MFP y el organismo y se aprobará la propuesta del plan, de proceder.

Una vez aprobado el plan de cada organización superior de dirección empresarial (OSDE) y de las empresas por los Jefes de los organismos, éstos presentarán la propuesta de plan y presupuesto para el próximo año, según lo establecido en las Indicaciones Generales del MEP y las Directivas del MFP. En caso de no aprobarse por el MEP o MFP la propuesta recibida, el organismo analizará los cambios a introducir con sus grupos, uniones y empresas independientes coordinando las rectificaciones y adecuaciones en las empresas correspondientes, comunicándolos posteriormente al MEP o MFP.

Después de aprobados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el Plan de la Economía y la Ley del Presupuesto para el próximo año, se procederá por los organismos a la puntualización de los planes y presupuestos de las empresas, garantizando el estricto cumplimiento de lo aprobado y tomando en cuenta el cumplimiento real de los indicadores directivos de las empresas.

Capítulo 2



[Escribir texto]

Capítulo II. Diseño de un procedimiento para la planificación de la actividad económico financiera.

Teniendo en cuenta los elementos abordados hasta el momento corresponde en este Capítulo presentar el diseño y procedimiento para la elaboración del plan técnico económico de la Empresa Geocuba Cienfuegos, no sin antes realizar una caracterización de la unidad objeto de la investigación.

2.1 Caracterización de la Empresa

La Empresa Geocuba Cienfuegos, surge de la desactivación del el Instituto Cubano de Hidrografía y el Instituto Cubano Geodesia y Cartografía, con el objetivo de reorganizar y perfeccionar las funciones que venían desempeñando ambas entidades las cuales atesoraban un patrimonio de inapreciable valor desde las décadas de los años 20 y 40 respectivamente. Es a partir de esta decisión que se crea, el 1ro de Mayo de ese mismo año el Grupo Empresarial Geocuba con sus diversas organizaciones económicas operando bajo los principios del autofinanciamiento y la rentabilidad empresarial, funcionando según las normas y el procedimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial desarrollado en el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias Esta empresa tiene personalidad jurídica propia y se subordina al grupo Empresarial Geocuba perteneciente al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR).

Objeto social

Investigar, proyectar, ejecutar y comercializar sus productos y servicios en las actividades: geodésicas, Mareográficas, topográficas, fotogramétricas, de teledetección, cartográficas, catastrales, hidrográficas, de implementación, de sistemas de Información geográficas, de ayuda a la navegación, tanto en la tierra como en el mar. Lo anterior incluye la creación y mantenimiento de las Redes Geodésicas Nacionales, la Mapificación Estatal y el Catastro Nacional. También realiza mediciones geométricas para determinar desplazamientos y deformaciones en la corteza terrestre, obras civiles y la maquinaria industrial. Realiza productos y servicios en las actividades de consultoría y capacitación, meteorológicas, marítimos y portuarios, de alquiler de embarcaciones, poligráficas, artes gráficas, mercadotecnia, informáticas con multimedia, estudios medioambientales y del medio geográfico y su conservación, soluciones ambientales, proyectos de obras hidrotécnicas marítimas y fluviales y otras asociadas a la ayuda a la navegación, la actividad productiva que requieren las acciones constructivas y de servicios para la conservación y rehabilitación de las viviendas vinculadas y medios básicos de las FAR, así como la actividad comercial dirigida a la venta de fondos mercantiles y recursos materiales para la misma, todo lo cual realiza a partir del capital humano, potencial tecnológico y la infraestructura de que dispone. Todos los productos y servicios se prestan en ambas monedas.

Misión

Investigar, proyectar, ejecutar y comercializar sus productos y servicios para satisfacer necesidades de la sociedad y sus clientes en las actividades Geodésicas, Mareográficas, Topográficas, Fotogramétricas, Cartográficas, Hidrográficas, de Implementación de sistemas de información Geográfica, de Ayuda a la Navegación tanto en la tierra como en el mar. Incluye La creación y mantenimientos de Redes Geodésicas Nacionales, la Mapificación Estatal, el Catastro Nacional, la Cartografía Digital, las Artes Gráficas y los Estudios Medio Ambientales. Realiza mediciones geométricas para determinar desplazamientos y deformaciones en la corteza terrestre, obras civiles y maquinaria industrial, a partir del capital humano, potencial tecnológico e infraestructura que dispone.

Visión

Geocuba Cienfuegos logra incrementos sostenidos en sus ventas y utilidades, han crecido de igual forma los aportes financieros al desarrollo de la sociedad. Se ha logrado una situación financiera que permite ejecutar sus operaciones y asegurar el desarrollo.

Hemos alcanzado precisión, confiabilidad, rapidez, calidad y eficiencia económica en la elaboración y presentación de nuestros Productos y Servicios Distintivos, lo que hace que nos prefieran como proveedores de soluciones de Cartografía Digital, en Sistemas de Información Geográfica y Computación, en Topografía y Geodesia, en los Estudios Marinos las de Artes Gráficas, Ayuda a la Navegación, el Catastro y los Estudios Medio Ambientales.

Tenemos implantado y se mejora continuamente un Sistema Integrado de Gestión y Dirección y están establecidas las metas para su revisión y evaluación.

El personal se encuentra capacitado, experimentando, motivado y trabajando con profesionalidad, basado en competencias laborales.

La innovación tecnológica contribuye, con la introducción de sus resultados, al desarrollo y mejoramiento de la Cartera de Productos, aplicando nuevas tecnologías, lo cual permite la optimización de los procesos productivos, elevando la eficacia y eficiencia del sistema.

Hemos realizado estudios de Mercado que nos permite posicionarnos en la preferencia del mercado actual y potencia, con nuestros productos y servicios.

Valores

1. Sentido de pertenencia
2. Flexibilidad de cambio y visión de futuro
3. Profesionalidad
4. Disciplina
5. Honestidad

6. Fidelidad
7. Motivación
8. Compromiso e identificación con el cliente
9. Ética Corporativa

Amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades de mayores incidencias.

DEBILIDADES

1. No en todas las producciones se asegura el cumplimiento de los plazos de entrega a los clientes.
2. No se cuenta con máquinas de impresión a dos colores, lo que limita la respuesta a pedidos de los clientes.
3. No se cuenta con toda la tecnología de terminación y acabado (Compaginadoras).
4. No existe un contrato directo de la Empresa con TEXNOTEX que permita reclamar la demora en los abastecimientos.
5. Deficiencias en la organización y proceso de preparación de la producción en la empresa.
6. Deficiencias en los aseguramientos provenientes de los Centros de Balance de las FAR (calidad, rapidez, completamiento).

AMENAZAS

1. Los Centros de Balance de las FAR y TEXNOTEX no aseguran oportunamente los insumos y materia prima imprescindible para satisfacer las necesidades de los clientes.
2. El suministrador no ofrece un rápido servicio de post venta de las maquinarias Gráficas ante cualquier imprevisto o falla tecnológica del equipamiento instalado.
3. Incremento de los precios de las materias primas y materiales, lo que encarece los productos.

FORTALEZAS

1. Contamos con un Sistema Certificado de Gestión de la Calidad.
2. Tecnología avanzada para las producciones de Geodesia y Topografía, Cartografía Digital y Artes Gráficas.
3. Excelentes relaciones con los clientes.
4. Imagen corporativa de GEOCUBA.
5. Personal preparado y comprometido con los objetivos de la empresa.

OPORTUNIDADES

1. Existencia de un mercado seguro en el país.
2. Desarrollo del Polo Petroquímico en la Provincia Cienfuegos.

3. Regulaciones en el país que obligan a las empresas a ejecutar producciones con GEOCUBA.

Estructura Organizativa de la empresa

La Empresa está formada para su funcionamiento, en la parte administrativa, por 7 Áreas de Regulación y Control, en un primer nivel de Dirección que son llamadas Direcciones: La Dirección de Economía, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Producción, Dirección de Mercadotecnia, Dirección de Informatización, Dirección de Ingeniería y Dirección de Desarrollo.

Para garantizar la actividad productiva donde se generan las ventas y la actividad de apoyo a la producción la empresa cuenta con 5 Unidades Empresariales de Base, de ellas 4 productivas y 1 de aseguramiento, ellas son: Agencia Cienfuegos, Agencia Gráfica, Agencia ANAV, Agencia Isla de la Juventud y la Unidad Básica de Aseguramiento (UBA).

Cada una de estas Unidades posee una estructura bien definida que le permiten cumplir con sus funciones generales y específicas y su objeto social.

1. Agencia Cienfuegos. Es una Unidad productiva que comercializa productos y servicios en las especialidades de Topografía, Geodesia, Hidrografía, Estudios Medio Ambientales, Mareografía, Catastro, la Mapificación Digital a diferentes escalas, el Rescate y Mantenimiento de Redes Geodésicas planimétricas y altimétricas y otros servicios de corte científico técnico, todos en ambas monedas. Esta Agencia presta servicios a entidades de la Economía, el Estado y las FAR, priorizando como clientes el Estado y las FAR.
2. Agencia Gráfica. Es la principal UEB que aporta los niveles más significativos de ventas en MLC y total, su principal servicio son los Impresos Operacionales para las entidades de la economía, la misma está formada por la Dirección de la Agencia, los Dptos de Comercial, Producción y Economía.
3. Agencia ANAV. Presta sus servicios en la actividad de Ayuda a la Navegación fundamentalmente, y los mismos están encaminados casi en su totalidad a satisfacer las necesidades del estado excepto una pequeña parte de ellos que están dirigidos a algunos clientes de la economía que poseen señales marítimas de uso exclusivo.
4. Agencia Isla de la Juventud. Comercializa sus productos y servicios en las actividades de Geodesia, Topografía, Catastro, Hidrografía, Mapificación Topográfica Digital, Estudios Medio Ambientales, Mantenimiento y Rescate de Redes Geodésicas planimétricas y altimétricas, Ayuda a la Navegación y los SIG. Los mismos están dirigidos a clientes de la Economía, el Estado y las FAR priorizando lo que satisfacen necesidades de las FAR y el Estado, todos ellos en ambas monedas.

5. La Unidad Básica de Aseguramiento: Está destinada al Aseguramiento Técnico Material de las Producciones que ejecutan el resto de las UEB y está formada por una dirección, los Dptos de Economía, Comercial, Planificación y control, Servicios Generales, Atención al Hombre, Servicios Médicos, Transporte y un Grupo de Seguridad Interna.
(Anexo 1. I Organigrama General de la Empresa)

2.2 Funciones de la empresa.

2.2.1 Funciones específicas:

1. Dirigir, orientar y controlar el cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas y unidades empresariales de base para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas y hacer especial énfasis en el Plan Técnico Económico para cada período.
2. Garantizar una estrecha colaboración y realizar un trabajo coordinado con el sindicato, el PCC y la UJC, así como la Dirección General del Grupo Empresarial. Mantener una colaboración permanente con los órganos provinciales y municipales del Partido y el Gobierno.
3. Establecer efectivos canales de comunicación tanto internos como externos, que propicien una mejor y más efectiva participación de los trabajadores en el proceso de dirección, así como mejor retroalimentación con los clientes y suministradores
4. Dirigir y desarrollar la ciencia y la innovación tecnológica a todos los niveles, logrando un alto nivel innovativo y elevado efecto económico.
5. Organizar y establecer los procedimientos de control interno generales y los que particularmente corresponde a cada actividad en específico estableciendo la mecánica y periodicidad de realizar dichos controles y las medidas a tomar en cada caso.
6. Controlar y garantizar el cumplimiento de las producciones seleccionadas para el estado y las FAR, por encima del 90 % para cada una de ellas.
7. Organizar, dirigir y controlar los procesos de captación, selección y formación del personal para todas las actividades de la empresa, priorizando los sectores claves de la misma.
8. Dirigir y controlar el proceso de vinculación de todos los trabajadores a los resultados del trabajo. Evaluar periódicamente la efectividad de la aplicación de los sistemas de pagos existentes y sus resultados
9. Organizar, dirigir y controlar rigurosamente la actividad de seguridad, salud y medio ambiente del trabajo
10. Planificar los presupuestos y controlar el cumplimiento de los planes de Atención al Hombre en toda la empresa
11. Analizar y evaluar el cumplimiento del Plan Económico Financiero con todos sus indicadores de eficiencia por periodos. Organizar y dirigir similar proceso en todas las UEB

12. Realizar controles integrales a las UEB y evaluar el cumplimiento de los planes de medidas derivados de los mismos
13. Organizar, orientar, ejecutar y controlar el proceso de planificación empresarial para cada año
14. Garantizar la implantación y mantenimiento del SGC y la mejora continua del mismo
15. Organizar de forma eficiente y perfeccionar el sistema de seguridad y protección de la empresa y todos sus medios, prestando especial interés en los medios navales
16. Producir y prestar servicios con calidad en las actividades previstas por la empresa dentro de su cartera de productos, siempre en correspondencia con su objeto social.
17. Controlar y evaluar la situación de los aseguramientos a la producción y los servicios. Perfeccionar los métodos para garantizar los ciclos de aprovisionamientos establecidos en la empresa
18. Hacer uso racional de los recursos materiales y financieros asignados para la producción y los servicios, proteger y controlar el correcto uso de los mismos.
19. Establecer una adecuada política de ahorro de portadores energéticos en correspondencia con la política energética del país. Exigir su cumplimiento
20. Trabajar intensamente y perfeccionar el Trabajo Político Ideológico con todo el personal, realizando un trabajo diferenciado con las diferentes categorías de personal y logrando resultados cada vez mejores en esta esfera
21. Mantener la disponibilidad prevista para los Medios de Señalización Marítima en el área de responsabilidad de la Empresa, así como garantizar los trabajos de levantamiento y fondeo de los medios flotantes de la Ayuda a la Navegación en todo el territorio nacional

2.3 Diagnostico Económico Financiero de la Empresa.

2.3.1 Análisis Financiero de la Empresa.

En el Análisis Financiero de la Empresa se contó con información aportada por la empresa, de los Estados de Situación y Estado de resultado (Ganancia o Pérdida) para los años 2009, 2010 y 2011, de los cuáles se obtuvieron los datos necesarios para el cálculo de las razones financieras de Liquidez, endeudamiento y de rentabilidad, para luego ubicar a la empresa en el cuadrante de navegación.

En los siguientes sub-epígrafes se comentará la situación de la empresa. (Anexo 2)

2.3.2 Razones Financieras.

Para el análisis financiero en la Empresa Geocuba Cienfuegos se realizó el cálculo de los cuatro grupos de razones. Estableciendo comparaciones entre los resultados financieros de la Empresa

para el año 2009,2010 y 2011 Ver Anexo No 3. A continuación presentamos la interpretación de los resultados obtenidos, destacando de forma breve las cuestiones fundamentales detectadas a través de ésta técnica.

Razones de Liquidez Año 2009,2010 y 2011.

Razones	2009	2010	2011
Razón circulante o índice de solvencia (valor)	5.19	4.43	5.36
Razón rápida o de liquidez inmediata (valor)	2.23	2.94	3.12
Razón o índice de liquidez instantánea (valor)	3.21	2.36	2.53

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la empresa, según Anexo 3

Como se puede apreciar en el cálculo del grupo de razones de Liquidez la Empresa tiene una situación financiera aceptable para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, la empresa ha ido teniendo un comportamiento cada vez más favorable en la liquidez, independientemente que consideramos una liquidez alta, en esta fecha en que se realiza el análisis no se ha realizado el aporte correspondiente a las Utilidades obtenidas en cada año, el cual se encuentra en la cuenta de Utilidades Retenidas, hasta tanto la Junta de gobierno a propuesta de la empresa decida las Reservas que puede crear, por otra parte consideramos, de acuerdo al diagnóstico realizado que la empresa, no realiza inversiones alrededor de cuatro años, es decir no invierte efectivo, ha presentado dos estudios de factibilidad perteneciente a la Agencia Grafica los cuales no han sido aprobado por el Mando Superior en interés del Organismo, por otra parte consideramos la categoría de Inventario, es significativa dentro de los activos circulantes al cierre de cada ejercicio económico, en el último trimestre del año se recibe por concepto de Importaciones para Actividad Grafica alrededor de 450.0 y 500.0MCUC, los cuales se realizan en producción para el año siguiente, causa esta que está afectando también la liquidez..

Razones de Administración de Activos

Razones	2009	2010	2011
Razón de rotación de inventarios (veces)	4.53	3.35	1.93
Razón de ciclo de inventario (días)	79	107	186
Razón de rotación de cuentas por cobrar (veces)	50	27	42
Razón de ciclo de cobro (días)	7	13	9
Razón de gestión de cobro (valor)	0.02	0.04	0.02
Razón de rotación de activos circulantes (valor)	2.55	2.25	1.22
Razón de rotación de activos fijos (valor)	3.51	3.61	3.10
Razón de rotación de activos totales (valor)	0.74	0.71	0.64
Razón de apalancamiento (valor)	1.77	1.75	1.00

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la empresa, según Anexo 3

Como observamos en el Grupo de Razones de Administración de Activos , la razón de Rotación de Inventarios durante los tres años se ha ido deteriorando es decir se ha incrementado a lo largo de estos tres años, si lo comparamos con el patrón ideal que exige el Grupo Empresarial Geocuba que es de 4 veces y 90 días al año , se incumple la Directiva del Ministro , esto dado por lo las Importaciones de Papel explicado en las razones de liquidez no obstante aún se debe realizar una depuración de los medios materiales pues se pudo comprobar que el inventario que se mueve es el que se está comprando.

La razón de ciclo de cobro en días y rotación de cuentas por cobrar, se comportó durante los tres años por debajo de los 30 días, significando una sensible gestión de cobro, lo que hace además que la empresa tenga una liquidez aceptable.

Razones de Administración de Deudas para el Año 2009,2010 y 2011.

Razones	2009	2010	2011
Razón de endeudamiento (%)	43	43	
Razón de fuentes propias / fuentes ajenas (valor)	1.30	1.33	2.35
Razón de rotación de cuentas por pagar (veces)	484	56.1	17.8
Razón de ciclo de pago (días)	1	6	20
Razón de pago (valor)	0.002	0.02	0.06

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la empresa, según Anexo 3

Comparando las Razones de Administración de Deudas desde el año 2009 al año 2011, se observa que la empresa ha mantenido un nivel aceptable, comportándose las mismas dentro de los términos establecidos por debajo de 30 días.

Razón de Rentabilidad para el Año. 2009,2010 y 2011.

Razones	Total		
	2009	2010	2011
Razón de margen de utilidad sobre ventas	0.28	0.31	0.35
Razón de rendimiento sobre los activos totales	0.21	0.22	0.22
Razón de rendimiento sobre el patrimonio	0.37		0.22
Razón de costo	0.51	0.43	0.34
Razón de rentabilidad general costo por peso	0.73	0.70	0.66

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la empresa, según Anexo 3

Al centrar la atención en las razones de rentabilidad de la empresa observamos que durante estos tres años, ha mantenido el ritmo de crecimiento, lo que demuestra una mayor eficiencia en los resultados del trabajo. Se observa disminución de los costos año por año, lo que ayudó a que la rentabilidad de la empresa fuera mayor.

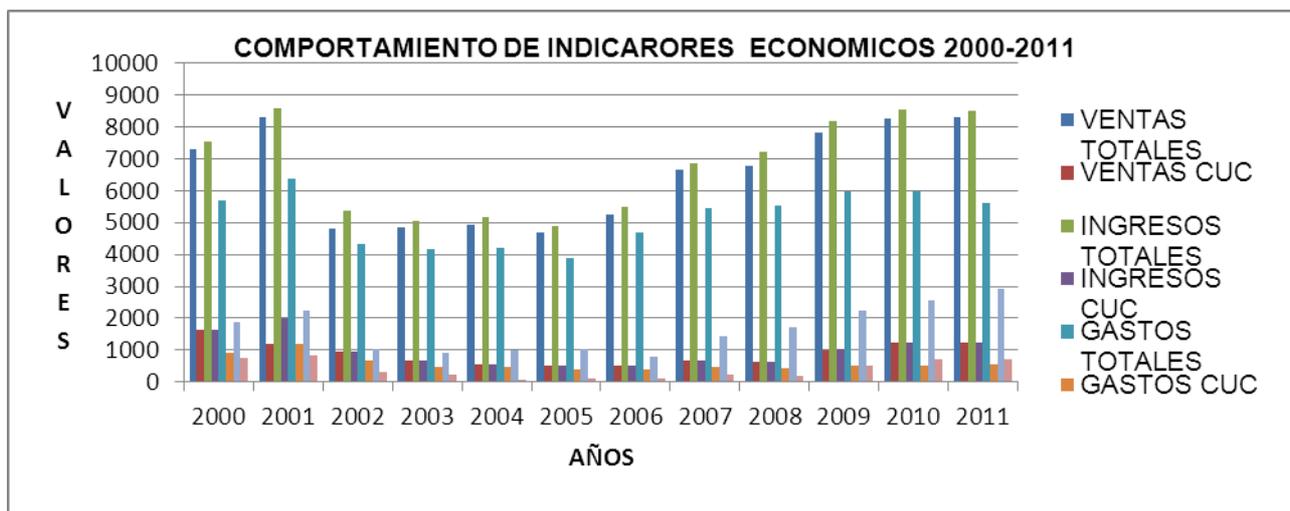
2.3.3 Cuadrante de navegación.

En el procedimiento de la representación gráfica a partir del cuadrante de navegación se determinó en qué posición se encontraba la Empresa en los años 2009, 2010 y 2011. Ver Anexo No.4

Debido a los resultados favorables obtenidos en el aspecto económico, se ubica en el primer cuadrante de Navegación, donde se obtiene Utilidades y se genera efectivo por las actividades de Operación que permite cumplir las obligaciones en el corto plazo.

2.4 Indicadores Económicos

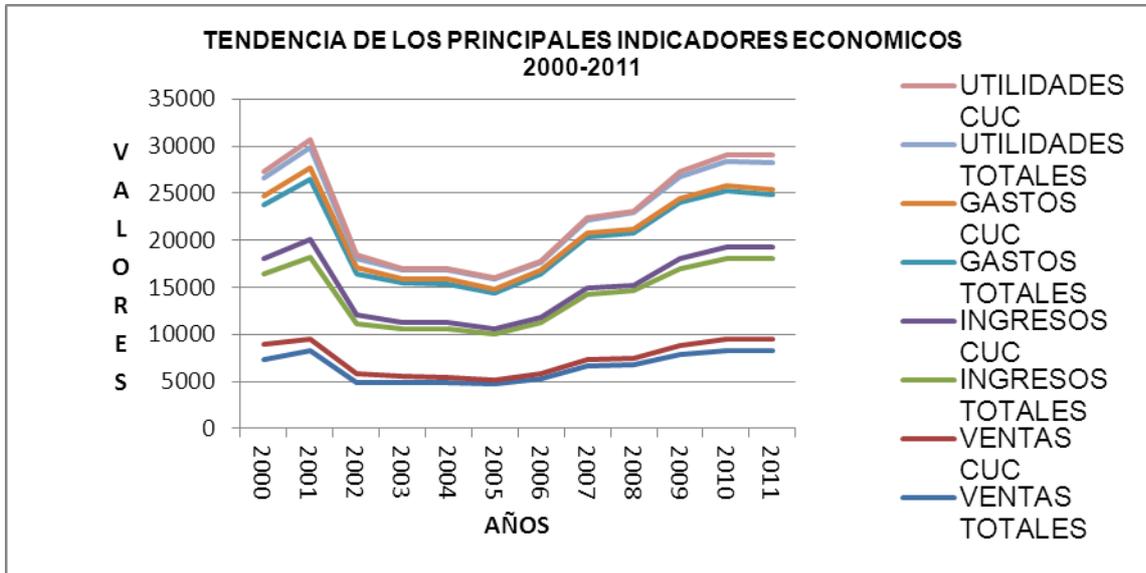
En un análisis de los indicadores económico de la empresa en un periodo del condicionado por un reordenamiento de actividades que se realizó en el MINFAR por orden del Ministro, donde Geocuba entrega ciertas actividades como fueron la Reparación de Embarcaciones y la Actividad de aplicaciones Químicas las cuales aportaban un gran nivel de ventas a nuestra empresa 2000-2011 utilizando el tabulador Excel, se puede apreciar que a partir del año 2002 existe un decrecimiento, las mismas fueron entregadas a la Unión de Industrias Militares, y surge un nuevo servicio las Artes Gráficas (Imprentas), que poco se ha ido desarrollando a lo largo de los años, no obstante se ha mantenido el cumplimiento de los principales indicadores satisfactoriamente, llevando a la empresa a un nivel alto dentro del Grupo Empresarial Geocuba Ver Anexo No. 2 . Estadísticas de indicadores



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos aportados por la Empresa.

Si se realiza un análisis tendencial de los mismos indicadores como sugiere la tabla se muestra como la empresa, pese a que se ha mantenido generando utilidades y los ingresos se encuentran por encima de los gastos, no muestra una estabilidad en los mismos, el gráfico

tendencial, revela picos positivos en el 2000 sin embargo a partir del 2001, donde tuvo una caída abrupta, la recuperación aun no llega a los valores alcanzados en el año 2000-2001, explicado las causas en el punto anterior.

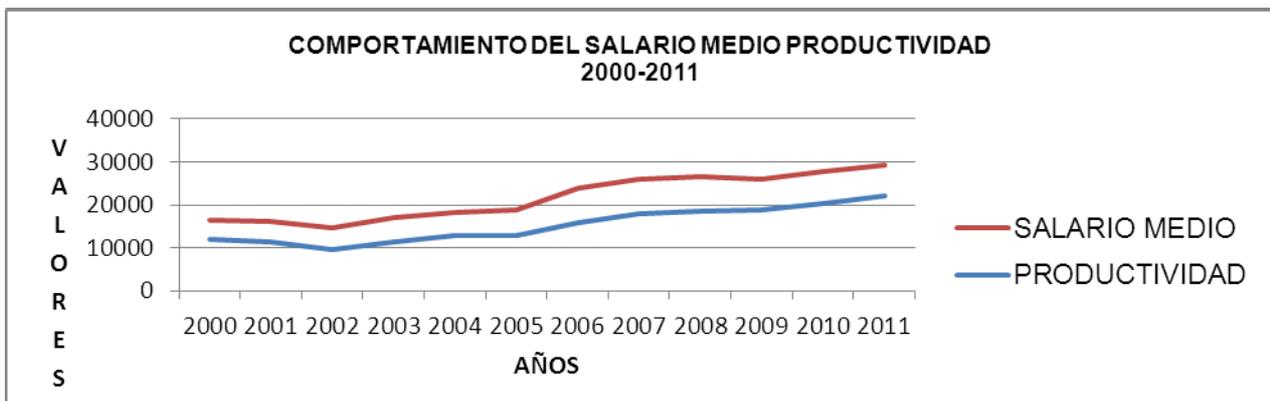


Fuente: Elaboración Propia a partir de datos aportados por la Empresa.

Análisis del Salario Medio y la Productividad del Trabajo.

Como es sabido la correlación entre salario medio y productividad del trabajo, es uno de los indicadores más importante para medir la eficiencia empresarial, para el caso de las empresas que aplican el modelo de gestión y dirección, revierte una mayor importancia, motivado por los sistemas y las formas de pago, donde los salarios deben de tener respaldo productivo. Para la entidad objeto de estudio la tendencia de estos indicadores se puede observar en el Anexo No 11 muestra que estos tiene un mejor comportamiento que los analizados anteriormente, la tendencia es creciente y la brecha que existe entre la productividad del trabajo y el salario medio es sensible, además la línea tendencial del salario medio, muestra una cierta estabilidad.

Tendencia de los Indicadores Productividad Salario medio en período 2000-2011



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos aportados por la Empresa

2.5 . Propuesta de Diseño del procedimiento del proceso de planificación de la empresa.

2.5.1 Aspectos generales

El procedimiento de planificación propuesto expresa el conjunto de actividades y acciones que se ejecutaran en el proceso de planificación de la empresa y sus unidades empresariales de base, dándole respuesta a lo planteado por el Decreto Ley No. 252/2007 del Consejo de Estado y Decreto No. 281/2007 del Consejo de Ministros que incluye como aspecto esencial

- Estudio preliminares a realizar por la empresa antes del proceso de planificación
- La organización del proceso hacia el interior de la organización, tareas a cumplir por las áreas de regulación y control y las unidades empresariales de base
- Elaboración de un cronograma de trabajo a ejecutar con sus responsables y participantes, las conciliaciones internas y externas, el flujo informativo a utilizar
- El contenido del plan anual y las correspondientes indicaciones para su confección
- El control del cumplimiento del plan anual una vez aprobado donde se estipula la responsabilidad y evaluación de los resultados obtenidos por la empresa en su conjunto y en cada una de las unidades empresariales de base.

El plan anual tiene como objetivos importantes:

- Expresar de manera concreta la estrategia de la empresa
- Analizar la empresa con un enfoque socialista que jerarquice los intereses del estado cubano por encima de cualquier interés empresarial o individual

2.5.2 Organización de la Planificación de la Empresa

La planificación del Plan Anual en la Empresa se realiza tomando como base las indicaciones del grupo Empresarial, en las que se establecen los niveles de eficiencia a lograr en el año.

El Director de la Empresa es el encargado de dirigir, coordinar y controlar el proceso de confección y control del Plan Anual y del presupuesto en las Unidades Empresariales de Bases

según corresponda, de conjunto con su Consejo de Dirección. Para ello entre otras cuestiones aprobara:

- El cronograma de trabajo y las tareas a ejecutar por cada área de la Entidad para la elaboración, ejecución y control del plan, garantizando que se realicen todas las coordinaciones que se requieran para la correcta fundamentación del Plan.
- El flujo informativo a recibir de las Unidades Empresariales de Base que satisfaga los requerimientos informativos del nivel superior y cumplan las instrucciones metodológicas.

Los Directores de las Unidades Empresariales de Base en coordinación con sus secciones sindicales realizan la discusión del plan anual con sus colectivos laborales. Ver artículo No. 539 del Decreto Ley 281 del Consejo de Ministros.

Los Directores de las Unidades Empresariales de Base son los responsables de defender ante el Consejo de Dirección de la Empresa el plan anual de su Agencia.

El Director General de la Empresa es responsable de la defensa del Plan Anual ante el Grupo, para su aprobación.

La propuesta del plan anual de la Empresa es aprobada por el Director General del Grupo Empresarial. Estas propuestas del plan anual se precisan al comienzo del año planificado, tomando como base los resultados reales alcanzados en el año concluido, de manera que el plan anual aprobado garantice la dinámica de crecimiento favorable respecto a los resultados económicos alcanzados en el año precedente.

Los planes anuales aprobados solo pueden ser modificados por el Director General del Grupo Empresarial.

El contenido del plan anual de la Empresa y Unidades Empresariales de Base esta en dependencia de sus objetivos empresariales y en correspondencia a las actividades que desarrolle, pero en general en todos los casos debe considerar el aspecto referido a la eficiencia. En el se enmarcan compromisos del colectivo y están muy vinculados al desarrollo de la organización y el nivel de ingresos por trabajador.

A partir de este documento la Dirección de Producción, teniendo en cuenta las capacidades productivas y el equipamiento tecnológico disponible fijan las cifras de producción a alcanzar por cada Agencia productiva, y la Dirección de Recursos Humanos calcula la fuerza de trabajo necesaria para enfrentar esa producción y el salario a pagar.

Con estos elementos se emite por el Director General de la Empresa una indicación en la que se recogen los objetivos productivos de cada agencia, los parámetros límites en que deben enmarcar el comportamiento de los principales indicadores económicos y la eficiencia a alcanzar en cada actividad. Se le anexa además los modelos que son necesarios entregar para el análisis de la propuesta de plan de cada Agencia.

Los modelos son:

- Producción y servicios
- Presupuesto de ingresos, gastos y utilidad
- Demanda de portadores energéticos

Estos modelos deben entregarse desglosados por trimestres, en moneda nacional y en divisas.

A la Unidad Básica de Aseguramiento, se le hace llegar la demanda material y equipos para garantizar el cumplimiento del plan de las Agencias productivas, con vista a que proyecten el nivel de aseguramiento material y la disponibilidad técnica de los equipos y elaboren los presupuestos de gastos para su actividad.

En las agencias productivas una vez recibidas las indicaciones de la Empresa, se procede de la siguiente manera:

1. Se realiza un balance de carga y capacidad.
2. Se analiza la fuerza de trabajo disponible.
3. Se determinan las necesidades materiales y de equipos.
4. Se elabora el presupuesto de gasto para cada proyecto o tipo de producción.
5. Se confeccionan los modelos.
6. Se presenta la propuesta de plan a la Dirección de la empresa para su revisión y análisis.

En las unidades aseguradoras el proceder es el siguiente:

Unidad Básica de Aseguramiento.

Se reciben las necesidades materiales de las Agencias productivas, y las dependencias no productivas de la empresa y se confecciona un balance material, analizándose las existencias según inventario y el ciclo de reaprovisionamiento, teniendo en cuenta el flujo de caja.

Se confecciona un balance de equipos de acuerdo a las necesidades de extracción y suministro de los recursos materiales.

Se determinan las necesidades de fuerza de trabajo.

Se confecciona el presupuesto de gasto para cada actividad.

Unidad Básica de Aseguramiento (Transporte)

Hace el cálculo del consumo de combustible por programas de acuerdo a los proyectos y producciones a ejecutar y el plan de transportación de la UB de Aseguramiento, según los índices de consumo establecidos.

Se confecciona el plan de mantenimiento y reparaciones medias para el año, determinándose las necesidades de piezas de repuesto, lubricantes y otros, para el período.

Se determinan las necesidades de fuerza de trabajo.

Se confecciona el presupuesto de gastos para cada actividad.

Una vez revisados en la Empresa las propuestas de plan de las Agencias y los presupuestos de gastos de las unidades aseguradoras y las áreas funcionales de la dirección de la empresa, se procede a agregar el plan, teniendo en cuenta lograr eficiencia respecto al año base y cumplir los parámetros establecidos por el Grupo Empresarial.

Los planes de las Agencias y unidades, una vez aprobados por el Director General de la Empresa, son devueltos a las dependencias y se les chequea mensualmente, en los análisis económicos de la empresa, el cumplimiento de los principales indicadores.

La discusión y presentación del plan de la Empresa es responsabilidad del Director General de la misma y lo aprueba el Director General de Grupo Empresarial.

La planificación es uno de los momentos más importantes de la Empresa, debido a que en el se definen, con enfoque sistémico, los objetivos económicos, financieros y productivos a lograr, con el máximo de eficiencia y racionalidad en la utilización de los recursos materiales y financieros, por lo que se debe prestar una atención especial para que todo este proceso se realice con la calidad necesaria y con la activa participación de todos los elementos de la estructura de dirección y el colectivo de trabajadores.

Eficiencia: su incremento es el objetivo básico de la planificación y el punto de partida de la propuesta del Plan que se elabore y de todos los análisis que se efectúen, por lo que la planificación de los niveles de actividad, recursos, inversiones etc., debe realizarse sobre la base de la mejora de los indicadores de eficiencia.

-  Cumplimiento del Plan de Negocios con un nivel de eficiencia superior al proyectado cada año.
-  Lograr un índice de liquidez inmediato que permita un funcionamiento adecuado de la empresa y el cumplimiento de los aportes en las magnitudes y plazos establecidos
-  Cumplir los niveles de ingreso en cada trimestre que permitan la no acumulación de atrasos para finales de año.
-  Poner en explotación las inversiones en equipos con un nivel de eficiencia que permita recuperar la misma según lo programado.
-  Consolidar en la empresa los servicios de automatización alcanzando un nivel similar a las de mayor desarrollo del Grupo Geocuba.
-  Mejorar las condiciones de trabajo, de vida y la estimulación de todo el personal de la Empresa.

2.5.4 Contenido del plan anual

El contenido del plan anual de la empresa, con independencia de su objeto empresarial, en general, debe considerar los siguientes aspectos:

- Eficiencia.
- Plan de producción y servicios.
- Portadores energéticos.
- Estudio de Mercado
- Ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente.
- Defensa.
- Generalización.
- Calidad.
- Inversiones.
- Empleo y salarios.
- Seguridad y salud de los trabajadores.
- Presupuesto en moneda convertible (cuc)
- Estado de resultado planificado (balance de ingresos, gastos y resultados).
- Plan financiero.
- Flujo de Caja.

• Estimulación en Divisa

2.5.5

Sistema de Indicadores

Los indicadores con que trabaja la empresa se han dividido en tres grupos que son

- ✓ Indicadores Directivos
- ✓ Indicadores límites
- ✓ Otros Indicadores

Indicadores Directivos:

Son los fundamentales y caracterizan el grado de cumplimiento de la tarea estatal y social asignada a la empresa, así como el nivel de eficiencia en la utilización de los recursos, por lo que el incumplimiento de al menos uno de ellos implica que la empresa ha incumplido el plan anual y conlleva a la pérdida de la posibilidad de distribución de las utilidades retenidas por la empresa, lo que significa una pérdida al reconocimiento social.

Se consideran Indicadores Directivos los siguientes:

-  Ventas de productos y servicios seleccionados
-  Ventas netas
-  Utilidades del período
-  Aportes en CUC
-  Relación gastos totales por peso de ingresos totales

Las producciones y servicios seleccionados es el indicador de más importancia a fin de garantizar que la empresa produzca lo que realmente el Estado necesita y tiene las siguientes características:

 El Grupo Empresarial determina las nomenclaturas de productos y servicios a considerar como producción seleccionada

 La producción seleccionada representa una parte del valor del total de los contratos que firma la Empresa

 El cumplimiento de la producción seleccionada se mide por el método de Aceptación, o sea hasta el nivel del plan, lo que quiere decir que si se firman 2000 unidades y se realizan 2500 al medir el cumplimiento de producción seleccionada solo se tomarán 2000 unidades

 La producción seleccionada es el único indicador directivo que por el rigor con que se mide,

se permite su cumplimiento de 90 % al 100 % pero con aplicación de penalidades gradual al cumplimiento del mismo, de acuerdo a la Instrucción 86 del Ministro de las FAR

Porcentaje de Cumplimiento	Efecto de penalidades
99-96	Se descuenta un 2% de las utilidades destinadas a la Reservas por cada 1% de incumplimiento
95-90	Se descuenta un 4% de las utilidades destinadas a la Reservas por cada 1% de incumplimiento
Menos de 90	Pierde el derecho a formar el derecho a la Reserva para la estimulación

Indicadores Límites

Representan los límites máximos en la utilización de los recursos para el cumplimiento del plan.

-  Gatos de portadores energéticos por peso de ingreso
-  Gastos de alimentación en CUC
-  Inversiones aprobadas en CUC
-  Reforzamiento alimentario en CUC
-  Ropa y Calzado en CUC
-  Gasto material por peso de ingreso
-  Gastos en divisa para la estimulación de los

trabajadores

Otros Indicadores

Son parámetros cuantitativos y cualitativos que permiten evaluar la eficiencia y eficacia de la empresa en la utilización de los recursos.

-  Productividad
-  Razones de rentabilidad
-  Ciclo de cobros y pagos
-  Salario medio
-  Coeficiente de disposición técnica de los equipos
-  Índice producción defectuosa
-  Correlación salario medio productividad

2.6 Indicadores Directivos Indicados por la Dirección del Grupo Empresarial a tener en cuenta por la Empresa en el proceso de planificación.

En las indicaciones que emite la Dirección General del Grupo Empresarial para la confección definitiva del plan anual de las empresas se establecen un grupo de indicadores directivos desde donde la Empresa proyectara el resto del Plan:

- ✚ Disminuir el costo total por peso de ingreso total
- ✚ Disminuir el costo en MLC por peso de ingreso total
- ✚ Disminuir el costo en MLC por peso de ingresos en MLC
- ✚ Disminuir el gasto total por peso de producción bruta
- ✚ Incremento de las utilidades totales
- ✚ Incremento del nivel de aportes en divisas
- ✚ Disminuir el índice de gastos de portadores energéticos por peso de producción bruta.

2.7 Responsabilidades para la elaboración del plan en correspondencia con las categorías del plan.

A continuación daremos a conocer las principales cuestiones que consideramos de mayor interés y que las entidades deben tener muy en cuenta en el momento de confeccionar el plan de negocios que se proyecta para el año, teniendo en cuenta las responsabilidades de cada dirección con las categorías del plan.

2.7.1 Dirección de Producción

En cada Unidad Empresarial de Base el especialista de producción debe enmarcar el plan en correspondencia con los objetivos trazados por la dirección de la empresa como son:

- Capacidad productiva a alcanzar por familias de productos.
- La distribución trimestral del plan de producción.
- Ventas por Destinos.
- Ventas de Poligrafía.
- Producción Seleccionada.
- Criterio sobre los formularios actuales utilizados en la presentación del Plan en cuanto a su especialidad.

2.7.2 Dirección de Recursos Humanos

La dirección de recursos humanos debe planificar el fondo de salario y el promedio de trabajadores de cada UEB y de la dirección de la empresa, además debe tener en cuenta que se cumpla que la cantidad de trabajadores de las actividades de regulación, control y apoyo (Indirectos) no sea superior al 20% del total de trabajadores y cumplir con las indicaciones previstas para el plan como son:

- Productividad del Trabajo.

- Salario Medio.
 - Promedio de Trabajadores.
 - Correlación Salario Medio/Productividad.
 - Importe de adeudo por disponibles.
 - Importe de adeudo por Decreto 91, Estudiantes.
 - Monto u índice de estimulación por resultado.
 - Cantidad de adiestrados.
 - Indicadores de seguridad y salud del trabajo.
-
- Criterio sobre los formularios actuales utilizados en la presentación del Plan en cuanto a su especialidad.

2.7.3 Dirección de Ingeniería

Es la encargada de introducir resultados de los programas, del plan de generalización de logros y a la elevación de la eficiencia económica de la actividad, por lo que propone el incremento del nivel técnico de la producción, de su calidad y organización. Determina las inversiones y demás recursos destinados a la solución de problemas existentes. Esto está vinculado directamente al plan de producción y los servicios.

Dirección de Gestión Tecnológica

- Efecto económico esperado en la productividad del trabajo por la revisión de las normas de producción.
- Efecto económico esperado en la reducción de los costos por la revisión de las normas de consumo material.
- Efecto económico esperado en el incremento de la producción por la ejecución y puesta en marcha de las inversiones.
- Inversiones a ejecutar por empresas y unidades de subordinación directa para el 2011.
- Criterio sobre los formularios actuales utilizados en la presentación del Plan en cuanto a su especialidad.

Dirección de Ciencia e innovación tecnológica

- Efecto económico esperado por la introducción de los resultados de ciencia e innovación tecnológica.
- Incremento de las Utilidades por la introducción de los resultados de ciencia e innovación tecnológica en la producción a nivel de Empresa.

- Tareas de Desarrollo Grupo a ejecutar por empresas para el 2011.
- Criterio sobre los formularios actuales utilizados en la presentación del Plan en cuanto a su especialidad.

2.7.4 Dirección de Mercadotecnia

Constituye el conjunto de estudio de acciones y medidas que ejecutará la entidad con vistas a mejorar o asegurar su posición en el mercado, es la encargada conjuntamente con la dirección de producción de definir el plan de ventas por destinos y familias de productos ya que conoce el nivel de contratación y los clientes principales. Debe tener en cuenta:

- Incrementos en los ingresos en Exportaciones y Ventas Internas por las negociaciones previstas, por sectores de mercado, clientes, y familias de productos.
- Criterio sobre los formularios actuales utilizados en la presentación del Plan en cuanto a su especialidad.

2.7.5 Dirección de Logística (Unidad básica de Aseguramiento)

Esta dirección es la encargada de planificar los portadores energéticos, electricidad, combustible, etc., para ello debe tener en cuenta:

- Índices de consumo de portadores energéticos, combustibles, electricidad, etc.
- Efecto esperado en los precios de las mercancías por concepto de importaciones.
- Criterio sobre los formularios actuales utilizados en la presentación del Plan en cuanto a su especialidad.

2.7.6 Dirección de Economía y Finanzas

Tiene como función fundamental que se cumplan todas las indicaciones del organismo superior respecto al plan, para ello debe tener en cuenta:

- Incremento en las ventas teniendo en cuenta los objetivos y cifras indicadas por la Dirección de Producción, Ingeniería y la División Comercial.
- Disminución de los costos, Total y CUC, teniendo en cuenta los objetivos y cifras indicados por la Dirección Recursos Humanos, Ingeniería y Logística.
- Índices de Gastos por Elementos.
- Incremento de las Utilidades.
- Incremento de la Rentabilidad Económica.
- Índice de Aporte por Rendimiento.
- Nivel de Aporte en Divisas.
- Criterio sobre los formularios actuales utilizados en la presentación del Plan en cuanto a su especialidad.

Después de describir el procedimiento a utilizar para la Planificación Económica Empresarial esperamos que se obtengan los resultados esperados.

Capítulo 3



Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la planificación de la actividad económica financiera.

En el presente capítulo se proponen los modelos para el cálculo y registro del Plan Técnico Económico para la empresa Geocuba Cienfuegos según le corresponda a cada departamento o área, teniendo en cuenta para ello los procedimientos establecidos en el anterior capítulo.

3.1 Aplicación del procedimiento para la planificación económica financiera

El proceso de planificación es uno de los momentos más importantes de la Empresa, debido a que en él se definen los objetivos económicos, financieros y productivos a lograr, aspectos que se relacionan con los demás sistemas que conforman la Empresa, por todo ello se le debe prestar una atención fundamental y deben participar de forma activa los dirigentes, técnicos, las organizaciones políticas y los trabajadores para que todo este proceso se realice con la calidad necesaria. Para ello vamos a definir las responsabilidades de cada dirección. Una vez recibida la Indicación 30 del 2011 del Director General del Grupo Empresarial Geocuba se procede a comenzar el proceso de planificación económica financiera del 2012. Ver Anexo No.6.

Teniendo en cuenta la Indicación recibida se procede a efectuar una Indicación del Director General de la Empresa teniendo en cuenta las indicaciones recibidas del mando superior, la misma es, Indicación 8 del Director de la Empresa Geocuba Cienfuegos Anexo 7 y a continuación describimos el trabajo realizado por cada dirección según lo propuesto.

3.1.1 Dirección de Producción

La dirección de producción de cada Unidad Empresarial de base (UEB) planifica todos los bienes y servicios que se producen en la entidad por familias de productos, para ello se apoya en las capacidades productivas, demandas del mercado, posibilidades reales para satisfacer el mercado y efectúa un efectivo y riguroso control del tiempo real trabajado que le permita realizar un verdadero control sobre las normas de tiempo.

Responde por:

- ✚ El Plan de producción y Servicios del año X, el cual deben ser superior al plan del año BASE en ambas monedas, no obstante si resultara inferior tendrá que ser bien fundamentado y sin afectar la eficiencia económica reflejada en el costo por peso.
- ✚ Se exige en la proyección un incremento de la utilización de las capacidades productivas, lo cual se fundamenta con cálculos al respecto

✚ La distribución trimestral del plan deberá reflejar los siguientes % en los dos primeros trimestres, según los contratos firmados.

I trimestre 23%

II trimestre 27%

III trimestre 25%

IV trimestre 25%

Es necesario tener en cuenta que a las FAR no se le cobra en divisa teniendo en cuenta Resolución 21 / 2005 del Ministerio de Finanzas y Precios, por otra parte diferenciar en el plan la ven en función de incrementar los ingresos por Exportación y Ventas Internas o en la suma de ambos. Ver Anexo No.7 **PRINCIPALES INDICADORES POR TRIMESTRE y PRODUCTOS Y SERVICIOS SELELECCIONADOS PLAN 2012**

3.1.2 Dirección de Recursos Humanos

La dirección de recursos humanos debe planificar el fondo de salario y el promedio de trabajadores de cada UEB y de la dirección de la empresa para ello debe tener presente

- ✚ El cálculo del promedio de trabajadores se hará teniendo en cuenta el volumen de producción a alcanzar de tal forma que represente un incremento de productividad con relación al plan del año BASE.
- ✚ El incremento del fondo de salario nunca será superior al incremento de los ingresos totales.
- ✚ El incremento del fondo de salario que se destina a la estimulación, no podrá ser superior al incremento de las Utilidades Totales.
- ✚ El salario medio debe incrementarse pero nunca será superior al incremento de la productividad.
- ✚ Evalúa y determina el número de comensales y su distribución por normas de alimentación según condiciones de trabajo, de conjunto con la Dirección de Producción proyecta trabajadores destinados a los trabajos de las FAR, a los trabajos de la ONHG y a los trabajos de la Economía. Incluir en el cálculo de los comensales a los adiestrados y a los familiares de los torreros.
- ✚ Evalúa y determina los números de trabajadores a recibir ropa de presencia y uniforme, fundamentar normas a utilizar.

La planificación del salario de los trabajadores, a partir de mejorar la correlación entre la variación de la productividad del trabajo y el salario medio de los trabajadores. En todo ello se examina las condiciones que requieran crearse para la aplicación de sistemas de pago y estímulos más efectivos y racionales. Se ha de tener presente que no se debe planificar salario por sobrecumplimientos.

Las tareas principales en la elaboración de este plan son:

- ❖ El incremento de la productividad del trabajo , punto de partida para la confección del plan de empleo y salario a partir de la elevación del nivel técnico de la productividad, el perfeccionamiento de la dirección y organización de la producción y el trabajo, el análisis de las formas de participación de los trabajadores en la dirección y gestión empresarial, sus efectividad y medidas para mejorar
- ❖ Se planifica la necesidad de trabajadores por categoría ocupacional que deben garantizar la mas racional y eficiente utilización de la fuerza de y la reducción de los gastos de trabajo vivo. Se examinarán los posibles trabajadores disponibles por cambios en el proceso productivo y las medidas de redimensionamiento, en los casos que procedan y se determinaran las acciones a seguir con los trabajadores que no resulten necesarios.

Se relaciona prácticamente con las restantes secciones del plan; la eficiencia en cuanto al empleo mas racional de la fuerza de trabajo y las medidas para su consecución mediante el aseguramiento de los recursos laborales. Ver anexo N0 7 EMPLEO Y SALARIO AÑO 2012

Seguridad y Salud en el Trabajo

Se establecen las medidas a estudiar o en ejecución para evitar accidentes y preservar la vida y salud de los trabajadores, entre las que se encuentran la actualización o elaboración de las normas de consumo de los medios de protección individual o por puesto de trabajo, la adquisición de los medios de protección, los trabajos en maquinarias y locales para evitar riesgos.

Responde por:

- 🔧 La organización y control de las actividades de Seguridad del Trabajo, Salud del Trabajo, y la Protección Contra Incendios, con la participación de los demás especialistas relacionados con las mismas (jefe de mantenimiento, jefe del órgano de abastecimiento técnico material, tecnólogos, técnicos, representante sindical, etc.), confeccionan este plan y determinan los recursos necesarios (materiales, fuerza de trabajo, etc.) para la solución de las medidas que se proyectan resolver y el costo de cada una de ellas. El

órgano responsable de la planificación, incluirá los gastos en que se incurrirá para este destino en el plan gastos de la entidad.

- ✚ El plan anual debe acompañarse de la argumentación de las medidas planificadas, especialmente aquellas que son para inversiones y entran en el concepto de Activo Fijo Tangible (AFT)
- ✚ Las necesidades de los Equipos de Protección Personal (EPP) para los proyectos FAR previamente evaluados y aprobados en el año precedente, se incluyen en la planificación anual. El centro de balance correspondiente prevé en su plan la planificación de estos recursos y el presupuesto que respalda los mismos.
- ✚ Semestralmente se informa el % de completamiento de los Equipos de Protección Personal y colectivos, en base a lo adquirido y en base a las necesidades, según el modelo establecido.
- ✚ Semestralmente se informan los gastos incurridos en SST, conciliado con la Dirección de Economía de la Entidad.
- ✚ La planificación de los equipos de protección personal (EPP), forma parte del proceso general de planificación material establecido en las FAR, por lo que esta actividad se cumple bajo los mismos principios y procedimientos aplicados al resto de los medios materiales.
- ✚ La planificación de los EPP es una responsabilidad de los jefes o directores que demandan estos medios a todos los niveles, e incluye, desde la elaboración de las necesidades o demandas, hasta el control del completamiento de estos en los puestos de trabajo que lo requieren, así como, del control de su uso, cuidado y mantenimiento.
- ✚ Conforme a lo dispuesto en el Código del Trabajo (Artículo 201) y en la Ley 13 de Protección e Higiene del Trabajo (Artículo 32, Inciso h), el suministro de Equipos de Protección Personal a los trabajadores (personal militar y trabajadores civiles), se realizará de forma gratuita.
- ✚ Para la planificación de la ropa de trabajo, se tiene en cuenta las Normas de vestuario aprobadas, para el Grupo. Se incluye dentro de la ropa especial de trabajo:
 - Uniformes de cocinero,
 - Batas Sanitarias
 - Overoles u otro vestuario de trabajo que por su función constituye un EPP

Para la planificación de la seguridad y salud los especialistas de Protección e Higiene del trabajo (PHT) conjuntamente con el jefe de mantenimiento, tecnólogos, técnicos, representante de la sección sindical, etc elaboran el presupuesto destinado para estos fines con el objetivo de cumplir con la protección personal de todos los trabajadores que lo requieran para evitar riesgos y mejorar las condiciones de vida y trabajo. Anexo No 7 **PROTECCION E HIGIENE DEL TRABAJO**

Las principales tareas a ejecutar para la elaboración de este plan son:

- ❖ Análisis de las causas de los accidentes ocurridos y recomendaciones de medidas a adoptar
- ❖ Identificación y evaluación de los riesgos, de acuerdo a las características de la entidad y niveles de riesgo, acciones a seguir
- ❖ Revisión del estado de aplicación de las normas de seguridad de carácter general establecidas y elaboración o actualización de las empresariales que se requieran
- ❖ Planificación de los medios y equipos de protección individual, definición de las prioridades en su adquisición, distribución e instalación, según las posibilidades materiales y financieras.
- ❖ Programa de chequeo médico pre-empleo y periódico en las ocupaciones que lo requieren
- ❖ Determinación de las vías y métodos de capacitación en función en función de las medidas de seguridad y salud
- ❖ Costo de las medidas de seguridad y salud en el trabajo
- ❖ Elaboración del programa de trabajo anual para el control de riesgos

Capacitación

Se proyecta el plan de capacitación según la necesidad de los trabajadores y las nuevas tecnologías y conocimientos requeridos para alcanzar los objetivos productivos que se propone la entidad. También debe tenerse en cuenta la adecuada calificación de la fuerza de trabajo y las necesidades de calificación o recalificación para asimilar nuevas tecnologías o producciones.

Responde por:

- ✚ Proyectar el plan de capacitación de aquellos trabajadores que lo requieran para el desarrollo del trabajo de cada cual.

Alimentos

La empresa recibe alimentos por las FAR para un número de trabajadores, según el plan que se confecciona a esos efectos y que se detalla en un procedimiento al efecto. Este indicador se realiza de conjunto con el director de la Unidad básica de Aseguramiento así como el Director de Producción.

Ropa y Calzado

Se recibe a través de las normas instituidas en las FAR de acuerdo a la actividad que realiza, es decir para los trabajadores vinculados directamente a la producción ropa de trabajo, para el personal de oficinas ropa de presencia, para el personal de servicio ropa apropiada para esta actividad, el valor del este presupuesto de esta partida se realiza por índice histórico sobre el nivel de ventas.

3.1.2 Dirección de Ingeniería

Es la encargada de introducir resultados de los programas, del plan de generalización de logros y a la elevación de la eficiencia económica de la actividad, por lo que propone el incremento del nivel técnico de la producción, de su calidad y organización. Determina las inversiones y demás recursos destinados a la solución de problemas existentes. Esto está vinculado directamente al plan de producción y los servicios.

También es el encargado proponer los grupos de trabajo para los diferentes proyectos a ejecutar según su calificación y normas de trabajo para los mismos. Estas normas están elaboradas por especialistas, ya sea por muestreo, por experiencia en la actividad, por datos estadísticos, etc.

Estas normas son de estricto cumplimiento para la realización de los diferentes proyectos, y a partir de ellas se le mide al trabajador su cumplimiento y el pago de su estimulación que está dada por el sobre cumplimiento de la norma.

Responde por la planificación de proyectos de desarrollo los cuales deben incrementar los beneficios de la empresa

- ✚ Efecto económico esperado por la introducción de resultados de ciencia e innovación tecnológica.
- ✚ Incremento de las Utilidades por la introducción de los resultados de ciencia e innovación tecnológica en la producción a nivel de Empresa.

Además responde por la categoría de Inversiones

- ✚ Las proyecciones de inversiones se llevarán a cabo lo mas objetivas posibles, teniendo en cuenta todos los requerimientos exigidos de factibilidad, fecha de presentación de dichos estudios, posibilidades financieras de la empresa, etc.
- ✚ El plan debe estar armonizado con los créditos solicitados y aprobados.
- ✚ Efecto económico esperado en la productividad del trabajo por la revisión de las normas de producción
- ✚ Efecto económico esperado en la reducción de los costos por la revisión de las normas de consumo material

-
- ✚ Efecto económico esperado en el incremento de la producción por la ejecución y puesta en marcha de las inversiones.

Ver anexo No.7 **PLAN DE INVERSIONES**

3.1.3 Dirección de Mercadotecnia

Constituye el conjunto de estudio de acciones y medidas que ejecutará la entidad con vistas a mejorar o asegurar su posición en el mercado, es la encargada, conjuntamente con la dirección de producción de definir el plan de ventas por destinos y familias de productos ya que conoce el nivel de contratación y los clientes principales. Debe fundamentar la objetividad del plan de ventas, fundamentación de negocios para los ingresos en CUC de los Destinos Ventas Internas, Exportaciones y Economía que signifique para cada una de ellas. Principales clientes y los productos y servicios que se les pretende vender, significando en cada caso los valores, antecedentes y nivel de contratación actual.

- ✚ Principales productos y servicios a impulsar, significando el valor de venta esperado y antecedentes.
- ✚ Incluye acciones para: mantener y obtener negocios, elevar el nivel de contratación, impulsión de productos y servicios, atención de clientes principales, realización de estudios de mercado, desarrollo de productos realización de alianzas estratégicas, etc. (ver Indicaciones No. 33 del 29/09/03).
- ✚ Incremento de los ingresos de exportaciones y ventas internas por las negociaciones previstas, por sectores de mercado, clientes y familias de productos.

En consecuencia, debe abarcar, entre otros aspectos, lo relacionado con:

- ❖ La planificación, organización , dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de productos, los precios, la promoción y los servicios de posventa
- ❖ Los canales y sistemas de distribución existentes y a utilizar en el futuro (venta directa a los consumidores, a domicilio, intermediarios, ventas por correo, mercado electrónico), como uno de los aspectos fundamentales de la mercadotecnia
- ❖ La red de comercialización existente, su ubicación racional y capacidades
- ❖ Las técnicas comerciales para mejorar la realización de la producción y la prestación del servicio, a la ves de elevar la eficiencia en el control y conservación de los recursos
- ❖ Las campañas de publicidad y promoción de productos o servicios, sus costos y efectos esperados, muy relacionadas con las de promoción del área de comercialización y la participación en ferias y eventos.
- ❖ Las tareas de relaciones públicas para mejorar la imagen de la entidad ante los consumidores (potenciales y actuales)

-
- ❖ Los estudios de mercado, encaminados a conocer las necesidades y preferencias de los potenciales consumidores y las tendencias del mercado

Como resultado del análisis de las tendencias del consumo y demás aspectos de este plan entre otras se elaboran las previsiones de ventas a considerara en el plan de producción y servicios de la entidad y en los requerimientos de recursos materiales los destinados a esta sección.

Anexo No. 7 PRESUPUESTO DE GTOS DE MERCADOTECNIA. 2012

3.1.5 Dirección de Logística (unidad Básica de aseguramiento)

Esta dirección es la encargada de planificar los portadores energéticos, para el cálculo de estos, en valores y no en unidades físicas, es importante tener en cuenta el precio promedio del año anterior, ya que los precios son muy variables. Esta planificación debe estar fundamentada en el nivel de venta que proponen las UEB ya que los índices de consumo de combustible por ventas no pueden ser superiores de un año para otro.

Una cuestión muy importante para el cálculo del gasto de los portadores energéticos en valores, del plan de la empresa , es que debe conocerse el precio promedio del año anterior, es decir:

Gasolina de Motor, hay que promediar los diversos precios de cada tipo de gasolina y de su fuente del año y llegar a un solo precio.

Esto hay que hacerlo para cada concepto de portador energético, incluyendo la energía eléctrica. Los valores que se calculen con estos precios son los que aparecerían en el plan de la empresa. Anexo No. 7 **DEMANDA DE PORTADORES ENERGÉTICOS**

- ✚ Índices de consumo de portadores energéticos, combustible, electricidad.
- ✚ Efecto esperado en los precios de las mercancías por concepto de importaciones

3.1.6 Dirección de Economía

Tiene como función fundamental que se cumplan todas las indicaciones del organismo superior respecto al plan, que los gastos por elementos y costos por partidas reflejen eficiencia y real de años anteriores, tener bien definido los diferentes costos (costo de venta y costo de operaciones), que se proyecte un aumento de las ventas según las cifras indicadas por la Dirección de Producción, Mercado e Ingeniería.

Además debe velar por que se planifique un incremento de las utilidades, de la rentabilidad económica así como los aportes en divisa para la caja central.

Flujo de Caja

Aun cuando no es propiamente una sección del plan, la realización del flujo de caja se realiza por toda entidad económica como parte del proceso de planificación ya que consiste básicamente en la previsión de los futuros ingresos y pagos de la organización empresarial durante un periodo determinado, tomando en consideración los términos y condiciones establecidas en los contratos económicos. Constituye una herramienta ágil y operativa de trabajo de gran importancia para la toma de decisiones por la dirección de la entidad ya que nos permite conocer la disponibilidad de efectivo y su superávit o déficit en un periodo dado, proyectar y realizar oportunamente los cobros y pagos, prever la necesidad de un préstamo y definir los plazos de depreciación del mismo con un mínimo de costo y determinar la posibilidad de financiación de las operaciones corrientes, la compra de Activos Fijos o las Inversiones. En el anexo No. 7 podemos ver el plan del año de la empresa en su totalidad teniendo en cuenta todo lo que nos hemos propuesto con este procedimiento, incluido el flujo de caja.

Deber tener en cuenta en el plan las situaciones siguientes:

- ✚ Todos los gastos por elementos y costos por partidas, en ambas monedas, por peso de Ingreso, deberán reflejar eficiencia respecto al plan y real de años precedentes.
- ✚ Una correcta clasificación de los Costos por partidas, Costos por familias de productos y Gastos por Elementos, por ejemplo discernir bien lo que va al costo de Venta y el Costo de Operaciones etc. y llevar a gastos de materias primas y materiales solo lo que está definido como tal, etc.
- ✚ Incremento en las ventas teniendo en cuenta los objetivos y cifras indicadas por la Dirección de Producción, Dirección de Gestión Tecnológica y MKT.
- ✚ Disminución de los costos totales y en CUC teniendo en cuenta los objetivos y cifras indicadas por la Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Gestión Tecnológica y Logística.
- ✚ Índices de Gastos por elementos
- ✚ Incremento de las Utilidades
- ✚ Incremento de la Rentabilidad Económica
- ✚ Incrementos de aportes en divisa a la caja central (MINFAR)

Y para terminar este capítulo vamos a ver el análisis económico financiero de la empresa después de haber ejecutado el plan técnico económico con el procedimiento propuesto.

3.2 Análisis Económico – Financiero I Trimestre 2012

Teniendo en cuenta el plan presentado y su distribución trimestral se procede a realizar un análisis de cumplimiento del plan del I trimestre de los principales económicos directivos y límites

3.2.1 Indicadores Económicos

Tabla No 1. Principales Indicadores Económicos

Indicadores Económicos I trimestre -2012								
PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS	U/M	ACUM	28-03-12		AÑO 2012			28-03-11
		PLAN	REAL	%	PLAN	CUMP %	CREC	REAL ACUM
VENTAS TOTALES	MP	1921.7	2304.4	119.9	8365.2	27.5	0.09	2114.0
De ello CUC	MCUC	285.6	346.5	121.3	1232.3	28.1	0.29	269.4
De las Vtas: Prod Seleccionada	MP			0.0		0.0	0.00	0.0
TOTAL DE INGRESOS	MP	1964.5	2369.2	120.6	8551.2	27.7	0.10	2163.3
De ello CUC:	MCUC	285.6	346.6	121.4	1232.3	28.1	0.28	270.6
TOTAL DE GASTO (COSTO)	MP	1257.3	1325.0	105.4	5465.6	24.2	-0.05	1391.2
De ello CUC:	MCUC	123.0	139.9	113.7	528.6	26.5	0.15	121.1
UTILIDADES	MP	707.2	1044.2	147.7	3085.6	33.8	0.35	772.1
De ello CUC:	MCUC	162.6	206.8	127.2	703.7	29.4	0.38	149.5
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	MP	436.7	675.2	154.6	1905.4	35.4	0.35	499.6
RENTABILIDAD / INGRESOS	%	0.36	0.44	122.4	0.36	122.1	-0.99	35.7
APORTE EN CUC.	MCUC	85.1	163.4	192.0	425.0	38.4	1.38	68.7

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la empresa

Como se puede apreciar el plan de ventas totales y en CUC en este primer trimestre se sobre cumplió al 119.9% y 121.3% respectivamente, y al 27.5 % y 28.1 % con respecto al plan del año, poniendo a la empresa en una buena posición económica, creciendo con respecto al año anterior en un 9% y 29% respectivamente, la causa de este sobre cumplimiento radica en la apertura de negocios en Cayo Largo del Sur en la Actividad de Saneamiento Ambiental en la Agencia isla de la Juventud, y el cumplimiento de Certificaciones de Inmuebles por parte de las empresas el cual Geocuba juega un papel preponderante en la Certificación del Inmueble.

Los gastos se cumplen al 105.4 % y 113.7 % al cierre de este periodo, con respecto al año se comportaron al 24.2% y 26.5% , con respecto al año anterior decrecen en el total en un 5% debido a la reducción de plantilla cumplimiento una Directiva del Ministro que planteaba que el 80% del total de plantilla debe ser productivo y el 20% indirecto , lo que implico que quedara

personal disponible , en la divisa crecen en un 15% , a causa de arrendamiento de almacenes a la Empresa Almacenes Universales para almacenamiento de papel, ambos presenta una relación favorable con respecto a los Ingreso lo que conlleva a un cumplimiento favorable de las Utilidades y el aporte a la caja Central..

La rentabilidad se cumple en 4% por encima del plan dado por las causas anteriormente mencionadas en el punto de los ingresos.

3.2.2 Costo por Pesos

Tabla No. 2 Análisis de los Costos

ANALISIS COSTO POR PESO	U/M	I trimestre			AÑO 2012			I trimestre 2011
		Plan	Real	%	Plan	%	Crec. I trim	
Costo Total por \$ de Ingreso Total	Peso	0.640	0.559	87.4	0.639	87.5	-0.13	0.643
Costo CUC por \$ Ingreso CUC	Peso	0.431	0.404	93.7	0.429	94.1	-0.10	0.448

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la empresa

Los costos por peso se cumplen satisfactoriamente en el periodo que se analiza, dado por resultados obtenidos en el punto anterior. Como se puede apreciar en la tabla, disminuyen en 0.084 y 0.044 pesos respectivamente con respecto a igual periodo del año anterior.

3.3.3 Relación Salario Medio Productividad

Tabla No. 3 Análisis del Salario Medio – Productividad

INDICADORES DE PRODUCCION Y SALARIO	U/M	ACUM	28-03-12		AÑO 2012			28-03-11
PRODUCTIVIDAD	Peso	4858	6479	133.4	22053	29.4	0.18	5471.3
Producción Bruta	MP	1845.9	2341.2	126.8	8379.1	27.9	0.05	2227.0
Gasto Material	MP	196.2	233.8	119.2	890.6	26.2	-0.03	241.6
Servicios Productivos	MP	61.1	40.7	66.7	277.2	14.7	-0.77	174.4
SALARIO MEDIO	Peso	1693	1889	111.6	10606	17.8	0.03	1838.1
Fondo de Salario	MP	553.6	602.5	108.8	3468.1	17.4	-0.01	608.4
Promedio de Trabajadores	UNO	327	319	97.6	327	97.6	-0.04	331
Gasto de Salario por peso Producción Bruta	Peso	0.300	0.257	85.8	0.414	62.2	-0.06	0.273

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la empresa

La productividad se cumplió al 133.4 % y existe un crecimiento de 18.4 % con respecto al año anterior, dado por el nivel de producción sobre cumplido y por otras parte la disminución de promedio de trabajadores facilitado por la reducción de plantilla El salario medio se cumplió al 111.6 % y creció un 3% con respecto al año anterior, incidiendo en este aspecto la vinculación de

los sistemas de pago a la producción, en la que el personal productivo gana en función de lo que hace.

3.2.4 Gastos por Elementos

Análisis de Cumplimiento de los Gastos por Elementos.

El comportamiento de los gastos por elementos se analizara por el cumplimiento de los costos por peso de cada Gasto por Elemento por los niveles de Ingreso Total y de ello en CUC, haremos énfasis solo en aquellos elementos que tuvieron desviaciones. Ver Tabla

Materias Primas y Materiales. El costo por peso de Ingreso en CUC se sobregira en 0.047centavos, significando 16.1MCUC, este sobregiro se concentra en la Agencia Grafica dado a que su con un costo por peso en CUC de este elemento se sobregira en un 11% , lo que significa 0.051 centavos más de lo planificado que representa 9.7 MCUC, dado por el Papel Offset en su aumento de precio de 1384.54 MCUC a 1437.04 MCUC comparado esto con igual periodo del año anterior, causa está en la que se deteriora por la no actualización de la ficha de costo en la formación del precio.

Combustible. Existe un sobregiro del costo por peso de ingreso en CUC de 0.010 pesos, equivalente a 2.0 MCUC de más a causa del aumento del precio del combustible, el cual se planifico, para el Diesel (en MN a 0.49 pesos y está a 0.755 como promedio, en CUC se planifico a 0.59 y está a 0.8534), para la Gasolina se planifico en (MN a 0.68 pesos y se compra a 0.829 como promedio, en CUC se planifico 0.85 y se compra a 0.8970. La Agencia Isla de la Juventud no tuvo desviación en este elemento. Con relación a las cifras físicas no hubo sobre cumplimiento

PRODUCTO	UM	PLAN	REAL	%
DIESEL	T	54.0	45.7	84.7
GASOLINA	T	14.90	14.97	100.5

Servicios Productivos. Existe un deterioro del Costo por peso de Ingreso en CUC de 0.006 centavos, lo que representa 2.0 MCUC de más, dado por exceso de gastos por reparación y mantenimiento de Equipos Topo geodésicos, por 775.84, así como 3 498.75 pagados por concepto de arrendamiento de almacenes y servicio de montacargas de la Agencia Grafica, Reparación de Embarcaciones con la UIM de la Agencia ANAV.

Comisión y Servicios. Se sobregira en 0.1 MP, lo cual responde al servicio y hospedaje en Morro Cabaña, para el caso de las Agencias Cienfuegos y Gráfica

Protección e Higiene del Trabajo. El costo por peso se sobregira en ambas monedas, el mismo está dado a que el presupuesto para el año se ejecutó todo en el I trimestre.

3.2.5 Comportamiento del plan por Surtidos de Productos y Destinos

A pesar de haber sobrecumplido el plan de ingresos en su totalidad y en CUC hay un incumplimiento en el surtido de Geodesia y Topografía, este se cumple al 76%, debido a un contrato de Cuvenpetrol que estaba previsto para el I trimestre y aun no se ha firmado por problemas con los inversionistas extranjeros y no hubo otro negocio de ese surtido.

Cumplimiento del Plan de Producción por Destinos y Surtidos del I Trimestre del Año 2012																
Empresa: GEOCUBA CIENFUEGOS																
DESTINO	Real I Trimestre												PLAN DEL PRIMER TRIMESTRE		% del Plan del Trimestre	
	FAR		ESTATAL		VENTAS INTERNAS		ECONOMIA		GEOCUBA		TOTALES		TOTAL	CUC	TOTAL	CUC
SURTIDO	TOTAL	CUC	TOTAL	CUC	TOTAL	CUC	TOTAL	CUC	TOTAL	CUC	TOTAL	CUC	TOTAL	CUC	TOTAL	CUC
Geodesia y Topografía			1.1		6.4	6.4	279.4	8.0			286.9	14.4	178.0	19.0	161%	76%
Cartografía Digital y SIG							8.6		24.3		32.9		32.0	2.0	103%	
Cartografía Temática							66.3	0.3	128.1		194.4	0.3	176.5	0.3	110%	100%
Artes Graficas					32.6	32.6	846.1	159.5			878.7	192.1	783.0	183.0	112%	105%
Catastro			64.5				174.4	1.0			238.9	1.0	135.0	0.6	177%	167%
Estudios Marinos					17.9	17.9	26.1	1.0			44.0	18.9	40.0	17.0	110%	111%
Ayuda a la Navegación			369.0		5.7	5.7	16.4	10.4	122.2	84.0	513.3	100.1	490.7	47.7	105%	210%
Soluciones Medioambientales							103.5	19.9			103.5	19.9	75.0	18.0	138%	111%
Otras Familias de Productos							11.8				11.8		11.5		103%	
Otros Ingresos									64.8		64.8		42.8		151%	
TOTAL DE INGRESOS			434.6		62.6	62.6	1532.6	200.1	339.4	84.0	2369.2	346.7	1964.5	287.6	120.6	120.5

Producción Seleccionada

La producción Seleccionada se cumplió al 97.8% ya que hubo interrupciones en el servicio de ayuda a la navegación aquí en Cienfuegos y en la isla de la juventud por lo que fue afectado el servicio de disponibilidad de las señales. El cumplimiento del plan de mantenimiento a los medios de ANAV en la Agencia Isla es bajo por falta de embarcación, lo cual influyó al nivel de la empresa.

Análisis Financiero

Para el análisis Financiero se contó con la información de los Estados de Situación y Estado de Resultado de la empresa, al cierre del periodo que se analiza, el análisis se enmarcó teniendo en cuenta las variaciones desde 31 de Diciembre del 2011 hasta la fecha.

Tabla No.1 Estado de Situación

ESTADO DE LA SITUACION CON LOS ACTIVOS			
Fecha: 30/03/2012	UM : Pesos		
CONCEPTO	Dic-11	Mar-12	Variación
Activo circulante	3963582.19	4914008.56	950426.37
Efectivo en caja y banco	1870568.60	2237769.11	367200.51
Cuentas por cobrar a corto plazo	198613.55	580346.42	381732.87
de ellos: Sistema Unión	40520.45		
Adeudos del organismo	15400.00	58000.00	42600.00
Inventarios	1656249.28	1535749.92	-120499.36
Producción en proceso	206972.11	226543.77	19571.66
Otros activos circulantes	15778.65	275599.34	259820.69
Activo a largo plazo	0		
Activo fijo	1975226.76	2061722.23	86495.47
Activo diferido	21134.79	16033.31	-5101.48
Otros activos y procesos inversionistas	3581144.18	3190670.96	-390473.22
Pérdidas por deterioros y faltantes	0	2059.66	2059.66
Pago a cuenta de utilidades	750482.51	750482.51	0.00
Otros activos	2132594.01	1626048.74	-506545.27
Cuentas del proceso inversionista	698067.66	812080.05	114012.39
TOTAL ACTIVOS	9541087.92	10182435.06	641347.14

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la empresa

Activo Circulante: Muestra un aumento de 950.4 MP con respecto al inicio de año, influenciado fundamentalmente por el incremento de las partidas Efectivo en Caja y Banco, Cuentas por Cobrar que lo hacen en 367.2 MP y 381.7 MP respectivamente, su incremento está motivado fundamentalmente a la gestión de cobro realizada ya que a pesar que las cuentas por cobrar se

incrementan con respecto al inicio de año no existe ninguna cuenta vencida el ciclo de cobro cerró por debajo de los 30 días , el incremento de la Producción en Proceso en 19,6 MP está condicionado al cumplimiento del plan económico, también se observa incremento en 19.5 MP en la partida Adeudos con el Organismo que no es más que la obligación de cobro de contravalor pendiente al cierre de marzo, también se incrementa la partida Otros Activos Circulantes en 259.8 MP motivada por las Reparaciones Generales en Proceso que cierran al cierre del trimestre con un saldo ascendente a 214.8 MP motivada por la reparación que se le realiza al Buque H-102 Taino, dicho gasto no se ha financiado con la provisión para reparaciones ya que esta ha sido utilizada en la reparaciones de otras embarcaciones.

Activos Fijos: Se incrementan en 86.5 MP, es valido aclarar que el valor dado de los activos responde a su valor residual y que durante el I trimestre se amortizaron los mismos por 39.4 MP y existieron compras por 134.7 MP.

Activos Diferidos: Disminuyen en 5.1 MP motivado por la amortización planificada de los mismos.

Otros Activos y Proceso Inversionista: Los Otros Activos disminuyen en 506.5 MP motivado principalmente por la disminución de las partidas Cuentas por Cobrar Internas, Transferencias de Utilidades Pendientes al cierre de Año que lo hacen en 142.5 MP y 702.9 MP respectivamente y al incremento del pago de las utilidades del I Trimestre por parte de las unidades, las cuentas del proceso inversionista también se incrementan en 114.00 MP por la continuación en la construcción de las Viviendas.

Tabla No. 2 Estado de Situación

ESTADO DE LA SITUACION CON LOS PASIVOS			
Fecha: 30/03/2012	UM : Pesos		
CONCEPTO	Dic-11	Mar-12	Variación
Pasivo circulante	896642.34	1083598.24	186955.90
Cuentas por pagar a corto plazo	47871.62	131827.44	83955.82
de ellos: Sistema Unión	40342.13		
Obligaciones con el organismo	76.80	41100.00	41023.20
Préstamos recibidos	0	39784.39	39784.39
Otros pasivos circulantes	848693.92	870886.41	22192.49
Pasivo a largo plazo	0	0	0
Pasivo diferido	0	0	0
Otros pasivos	2215059.25	1710226.37	-504832.88
Proceso inversionista			
Total pasivo	3111701.59	2793824.61	-317876.98

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la empresa

Pasivo Circulante: Aumenta en relación al inicio de año en 186.9 MP condicionado por el incremento de todas las partidas que lo conforman, las obligaciones con el Organismo lo hacen en 41.0 MP respondiendo este saldo al financiamiento con el Grupo Empresarial del I Trimestre, las Cuentas por Pagar a Corto Plazo, y los Préstamos Recibidos se incrementan en 83.9 MP y 39.8MP respectivamente este último por la adquisición de Una Ecosonda para la Actividad de hidrografía y Maquina Contador para la actividad de Artes Gráficas, ambas para el proceso productivo, es valido aclarar ,que a pesar que las obligaciones de Pago se han incrementado su ciclo cerró por debajo de 30 días, también los Otros Pasivos Circulantes se incrementan en 22.2 MP.

Tabla No. 3 Estado de Situación

ESTADO DE LA SITUACION SECCION PATRIMONIO			
Fecha: 30/03/2012	UM : Pesos		
CONCEPTO	Dic-11	Mar-12	Variación
PATRIMONIO	6429386.33	6344367.59	-85018.74
De ellos: Inversión estatal	2872162.15	2958657.62	86495.47
Reservas patrimoniales	974404.42	724441.32	-249963.10

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la empresa

Estado de Situación con Patrimonio

Patrimonio se incrementa en 85.1 MP motivado por variación en todas sus partidas, la Inversión Estatal aumenta en 86.4 MP debido a la depreciación de los AFT ascendente a 39.4 MP , y a la compra de AFT por 134.7 MP, las Reservas Patrimoniales disminuyen en 249.9 MP por la utilización de las mismas durante el I trimestre del año, la Estimulación Individual y Colectiva disminuyen en 51.1 MP y 26.3 MP respectivamente esta última por su utilización para el subsidio del comedor obrero, la Reserva para Desarrollo disminuyó en 10.2 por el financiamiento de los proyectos de desarrollo Migración Eureka y SINFÍN, la Reserva para Capacitación ha sido utilizada para el financiamientos de cursos como MAPINFO, Neva, Básico de Cartografía, Impresor Tipográfico, Encuadernación, AUTOCAD, Corel, Imágenes satelitales entre otros, también disminuye la Reserva para Inversiones en 134.7 MP respondiendo a la compra de Activos Fijos.

Análisis visto desde el cálculo de las Razones Financiera

Tabla No.4 Razones de Liquidez I Trimestre 2012

Razones	Total			
	UM	Ideal	I TRIM 2011	I TRIM 2012
Razón circulante o índice de solvencia	VECES	2 y 1.5	4.16	4.53

(valor)				
Razón rápida o de liquidez inmediata (valor)	VECES	1	1.30	3.12
Razón o índice de liquidez instantánea (valor)	VECES	1	1.88	2.07

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la empresa. Según Anexo 8

Como se puede apreciar en la Tabla No. 4, en el cálculo de estas razones la empresa al cierre del periodo que se analiza presenta una situación similar a la del cierre del 2011, la empresa presenta capacidad de pago para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, con una liquidez muy por encima de la norma ramal en la que la empresa debe tomar providencia en este aspecto como realizar inversiones.

Tabla No. 5 Razones de administración de activos

Razones	Total			
	UM	Ideal	I Trim 2011	I Trim 2012
Razón de rotación de inventarios	Veces	4	0.58	0.33
Razón de ciclo de inventario	Días	90	156	276
Razón de rotación de cuentas por cobrar	Veces	12	14	4
Razón de ciclo de cobro	Días	30	6	23
Razón de rotación de activos circulantes	Valor	Mayor	0.50	0.47
Razón de rotación de activos fijos	Valor	Mayor	0.86	0.80
Razón de rotación de activos totales	Valor	Mayor	0.24	0.23
Razón de apalancamiento	Valor	Mayor	1.42	1.38

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la empresa. Según Anexo 8

La Tabla No.5 Razón de Administración de Inventario observamos que durante el periodo que se analiza la rotación y el ciclo de inventario es desfavorable, la empresa presenta un alto nivel de Inventario inmovilizado (lento movimiento) de la actividad de Ayuda a la navegación ascendente a 181230.25 pesos, por otra parte existe alrededor de 320.0MCUC correspondiente a la Materia Prima de la Agencia Grafica, recibida de las importaciones en el último trimestre del año.

La razón de ciclo de cobro en días y rotación de cuentas por cobrar, se comportó favorablemente durante este periodo, se aprecia un nivel de gestión de cobro alto, esto es una de las causas además que la empresa tenga una liquidez buena.

Tabla No.6 Razones de Administración de Deudas

Tabla No.6 Razones de endeudamiento

Razones	Total			
	UM	Ideal	I Trim 2011	I Trim. 2012
Razón de endeudamiento	%	40-60	0.29	0.27
Razón de rotación de cuentas por pagar	Veces	12	12.6	3.6
Razón de ciclo de pago	Días	30	7	25
Razón de pago	Veces	12	0.08	0.28

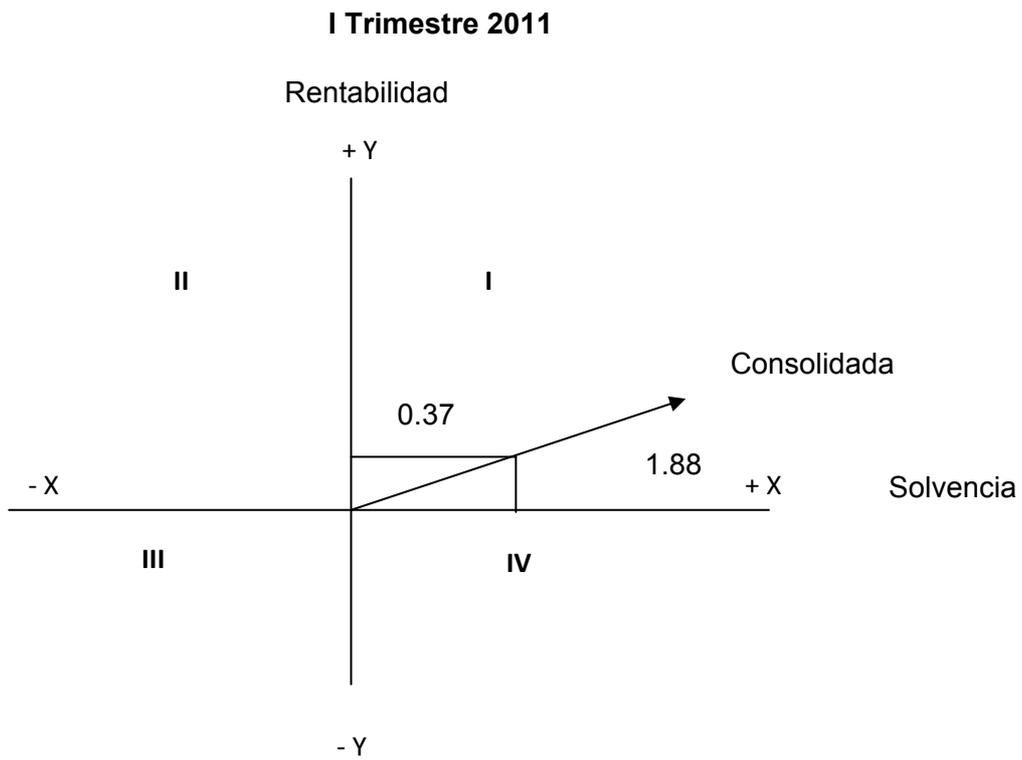
La razones de Administración de deudas se comporta por debajo de lo ideal, según la directiva del Ministro de las FAR, la empresa presenta un bajo nivel de cuentas por pagar .

Tabla No 7. Razón de Rentabilidad

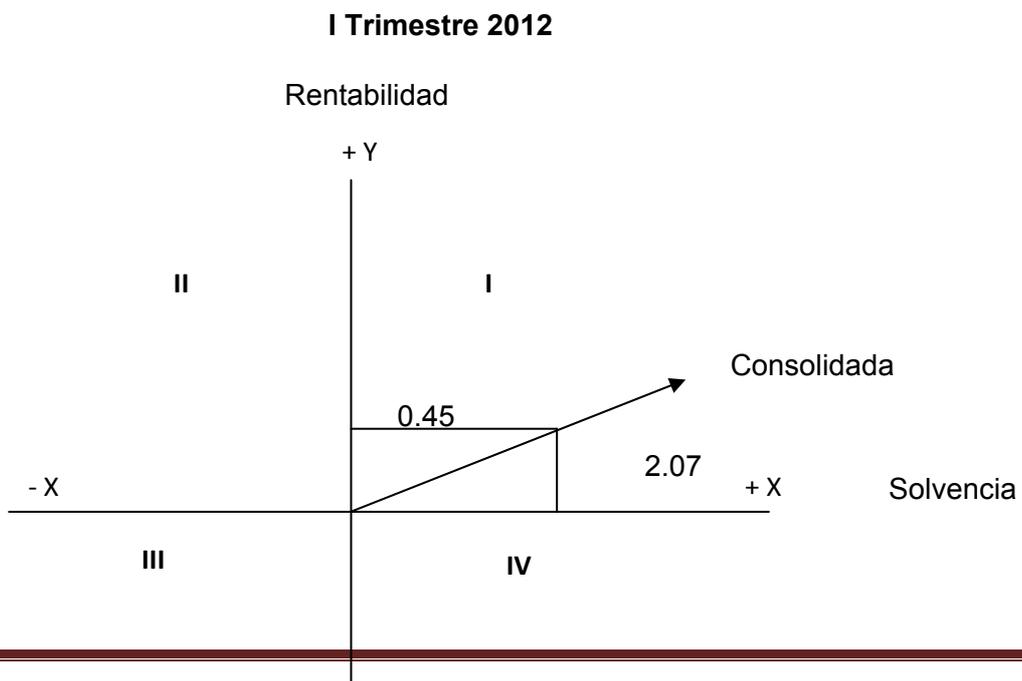
Razones	Total			
	UM	Ideal	I Trim. 2011	I Trim. 2012
Razón de margen de utilidad sobre ventas	PESOS	Mayor	0.37	0.45
Razón de rendimiento sobre los activos totales	PESOS	Mayor	0.09	0.10
Razón de rendimiento sobre el patrimonio	PESOS	Mayor	0.12	0.14
Razón de costo	PESOS	Menor	0.35	0.23
Razón de rentabilidad general costo por peso	PESOS	Menor	0.64	0.56

Al analizar las razones de rentabilidad vemos que la empresa genera utilidades por cada peso de ventas de activos totales y patrimonio , estas dos ultimas relativamente bajas con las empresas de Geocuba que es de de 0.14 y 0.18 respectivamente , esto se debe a las característica propias por poseer la mayor cantidad de medios de Ayuda a la Navegación los cuales son de un alto valor y generan poca utilidad. Como se puede apreciar en la tabla la rentabilidad aumenta con respecto a igual periodo del año anterior y el costo por peso disminuye en 0.08 centavos.

Cuadrante de Navegación



Cuadrante de Navegación



- Y

En el procedimiento de la representación gráfica a partir del cuadrante de navegación se determinó en qué posición se encontraba la Empresa en el I trimestre del 2012

Se puede observar que la situación de la rentabilidad y la solvencia de la Empresa están ubicadas en el I cuadrante de navegación lo que indica una situación favorable para la empresa ya que la misma obtiene Utilidades y se genera efectivo por las actividades de operación que permite cumplir las obligaciones en el corto plazo. Si la comparamos con I trimestre del 2011 podemos ver que hay un aumento en ambas, rentabilidad y solvencia por lo que su posición mejora con respecto al año anterior.

Como podemos apreciar en los resultados obtenidos en este primer trimestre del año 2012 donde hemos utilizado el procedimiento propuesto los resultados son favorables, se sobre cumplen todos los indicadores y las desviaciones en los surtidos no son significativas ya que fue solo en geodesia y topografía, no por problemas de la empresa, sino por la firma del contrato.

Conclusiones



Una vez concluido el diseño del procedimiento de planificación para la Actividad Económica Financiera en la Empresa Geocuba Cienfuegos, se arriban a las siguientes conclusiones

El Procedimiento contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades en el proceso de planificación de la empresa,

El Procedimiento diseñado para el proceso de planificación, es una herramienta de dirección, establece las actividades asignadas a cada una de los implicados que intervienen en el procedimiento, propicia uniformidad en el trabajo, ejecución correcta de las labores evitándose la duplicidad y omisión de funciones.

La Dirección de la entidad pues define claramente las tareas a ejecutar, se delimitan las funciones y responsabilidades del personal, estableciendo las interrelaciones entre las distintas áreas que intervienen, constituye un documento de consulta e en el proceso de planificación.

En la entidad existen las condiciones técnicas necesarias y el personal calificado para aplicar el manual diseñado

De acuerdo al diagnóstico realizado la empresa presenta una liquidez una liquidez alta por encima de la media ramal, e incumple según la Directiva del Ministro de las FAR los ciclos de rotación de Inventario.

Recomendaciones



Recomendaciones

Al tener en cuenta lo expresado anteriormente como resultado del presente trabajo, se proponen

Las siguientes recomendaciones:

- Proponer a la Dirección de Contabilidad y Finanzas comenzar con la aplicación del procedimiento diseñado de manera inmediata.
- Mantener la actualización periódica del procedimiento diseñado al introducirse cambios, en correspondencia con la legislación vigente, la cual permite su retroalimentación y mejora continua.
- Hacer extensivo el diseño de este procedimiento a las empresas del Grupo Empresarial Geocuba y utilizarlo como guía de chequeo en el proceso de planificación en las Unidades Empresariales de Base.
- Realizar un plan de acciones con vista a mejorar los ciclos de rotación de inventarios y disminución de las veces de la liquidez de la Empresa.

Bibliografía



Bibliografía

- Borrás, Francisco, & López Miriam. (1996). *La Contabilidad de Gestión en Cuba*. Madrid. Retrieved March 15, 2012, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Castro Ruz Raúl. (n.d.). Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución. Retrieved March 15, 2012, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Chiavenato, Idalberto. (2001). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Quinta Edición.). Editorial Mc Graw Hill, Retrieved March 15, 2012, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Decreto Ley 252/07*. (n.d.). . Retrieved June 27, 2012, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Decreto Ley 281/07-*. (n.d.). . Retrieved June 27, 2012, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Friedman J.. (2007). *Planificación* (Ministerio de Administraciones Públicas (MAP)). Retrieved March 15, 2012, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Ganau Casas, Mallarach Isern. (2003). *Planificación estratégica territorial a Catalunya* (Junta de Andalucía.). España.
- Koontz H., & Wennircl H.. (1994). *Administración. Una Perspectiva Global* (DECIMA EDICIÓN.). México: MC Graw Hill.
- M. Barcelay. (1991). *El Caso IPIA* (Sevilla.). Junta de Andalucía. Retrieved March 15, 2012, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Manual de Perfeccionamiento Empresarial Empresa Geocuba Cfgos. (2008). .
- Pascual Esteve, Josep M^a. (2002). *La gestión estratégica de las ciudades*. Retrieved March 15, 2012, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Problema cargando la página. (n.d.). . Retrieved June 28, 2012, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Quintás Alonso, José. (2006, February). *Análisis de los factores y políticas comunitarias que favorecen el diseño y ejecución de la planificación estratégica de Grandes Ciudades y Áreas Metropolitanas, basándose en las experiencias de Barcelona, Bilbao y Valencia*". Retrieved March 15, 2012, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Resolución 2253/005: Establece las indicaciones para la contratación económica. (2005, June 8). . Política La Habana. Retrieved March 15, 2012, from about:blank.

Resolución 276/03. (n.d.). . Retrieved June 11, 2012, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Saez Torrecilla Angel. (1993). *Cuestiones Actuales de Contabilidad y Costos* (Décima Edición.). España: Editorial McGraw-Hill.Interamericana. Retrieved February 22, 2012, from about:blank.

Sanguino Galván, Ramón. (2005, enero de). Gestión del conocimiento y competitividad: análisis en las ciudades españolas. Retrieved March 15, 2012, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Tamames R., & Gallego S.. (1996). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Editorial Madrid. Retrieved March 15, 2012, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

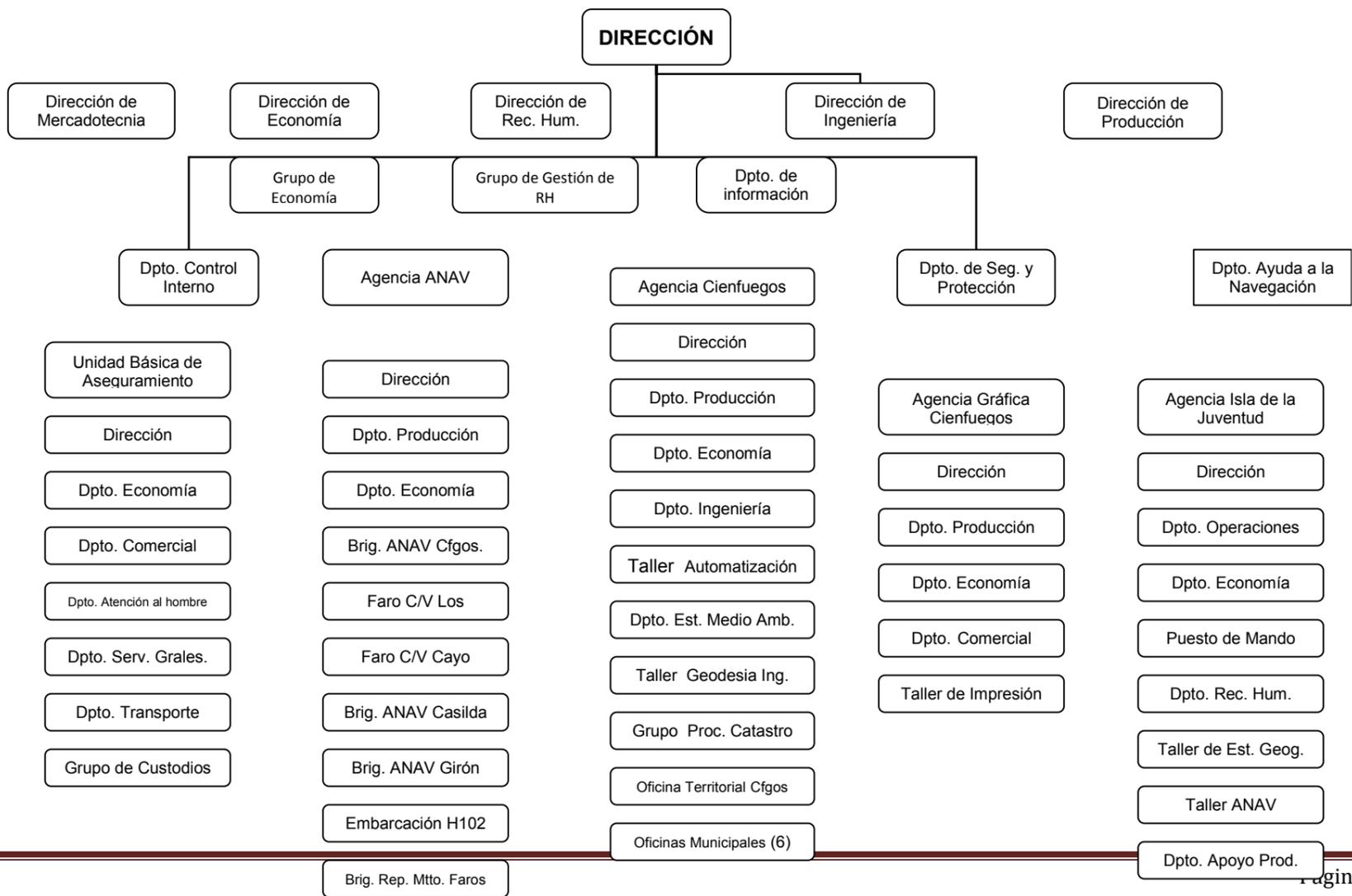
Anexos



[Escrib:

Anexo No.1

ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA EMPRESA
GEOCUBA CIENFUEGOS



Anexo No. 2

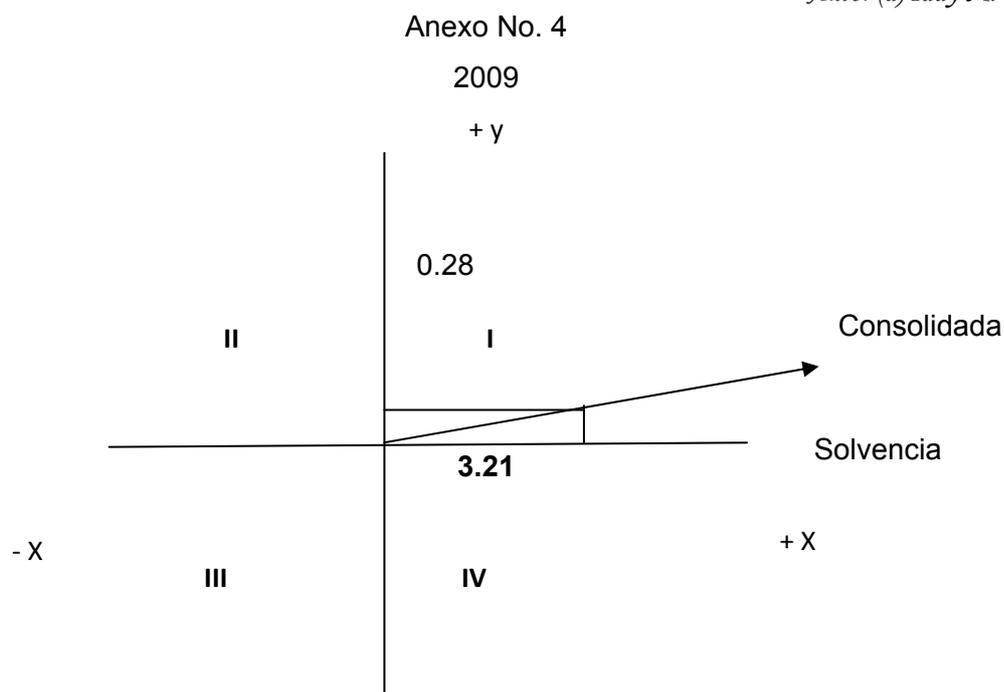
EMPRESA GEOCUBA CIENFUEGOS													
ESTADISTICA DE LOS PRINCIPALES INDICADORES 2000-2011													
INDICADORES	U/M	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
VENTAS TOTALES	MP	7301.7	8322.0	4822.4	4854.8	4912.0	4672.9	5269.3	6673.1	6790.2	7836.9	8257.6	8296.6
VENTAS CUC	MCUC	1614.6	1198.2	957.8	676.7	555.2	501.4	505.8	669.3	618.5	985.5	1226.6	1230.8
INGRESOS TOTALES	MP	7556.2	8603.2	5354.1	5057	5176	4892.5	5483.3	6854.6	7236.1	8191.4	8552.1	8501.4
INGRESOS CUC	MCUC	1614.6	2000.5	963.5	680.5	555.2	502.1	513.1	670.2	618.5	1018.0	1226.7	1232.6
GASTOS TOTALES	MP	5675.8	6359.8	4334.0	4154.8	4189.8	3878.1	4686.1	5441.2	5537.1	5962.3	5976.7	5594.3
GASTOS CUC	MCUC	906.5	1172.9	654.7	466.8	487.8	401.9	391.4	455.4	414.6	502.7	504.6	529.5
UTILIDADES TOTALES	MP	1880.4	2243.4	1020.1	905.2	986.2	1014.1	797.1	1413.4	1699.0	2229.1	2575.4	2907.1
UTILIDADES CUC	MCUC	768.1	827.6	308.8	213.7	67.2	100.1	121.8	214.8	203.9	515.4	722.1	703.1
UTILIDADES D/IMP	MP	1160.8	1383.3	604.5	533.7	584	537.3	476.4	899.1	1043.9		1578.1	1889.8
PRODUCTIVIDAD	PESO	11956	11322	9540	11487	12752	12960	15983	18090	18585	18720	20434	21978
SALARIO MEDIO	PESO	4578	4795	5221	5596	5591	5954	7884	7794	7919	7130	7453	7338
APORTE CUC	MCUC	54.3	107.6	346.9	245.5	94.0	140.3	180.0	201.7	240.7	270.0	290.0	400.0
COSTO X P. ING.TOTAL	PESO	0.751	0.739	0.809	0.822	0.809	0.793	0.855	0.794	0.765	0.728	0.699	0.658
COSTO CUC X P. ING.TOTAL	PESO	0.120	0.136	0.122	0.092	0.094	0.082	0.071	0.066	0.057	0.061	0.059	0.062
COSTO CUC X P. ING.CUC	PESO	0.561	0.586	0.680	0.686	0.879	0.800	0.763	0.679	0.670	0.494	0.411	0.430
CUENTAS POR COBRAR	MP	224.3	630.4	157.5	62.5	76.2	72.4	83.1	299.8	48.7	158.2	310.1	198.6
DE ELLO CUC	MCUC	159.5	280.7	34.5	46.4	34.2	33.8	38.2	35.9	4.0	18.7	159.7	75.8
FUERA DE TERMINO	MP	103.9	197.0	6.7	27.2	4	5.0	1.7	0	0	0.0	0	0
DE ELLO CUC	MCUC	85.1	69.1	6.7	16.3	3.4	5.0	1.6	0	0	0.0	0	0
CICLO DE COBRO	DIAS	11	27	17	4	6	6	6	16	3	7	14	9
DE ELLO CUC	DIAS	36	51	43	22	23	24	27	19	2	7	47	22
TIENDA DE ESTIMULO	MCUC	31.1	8.1	13.5	25.3	14.4	14.4	13.1	13.0	12.7	13.8	15.3	12.7
PROMEDIO DE TRABAJADORES	U							291	304	316	349	345	327

ANEXO No. 3							
EMPRESA GEOCUBA CIENFUEGOS							
ANÁLISIS FINANCIERO MEDIANTE ÍNDICES O RAZONES PARA EL TOTAL DE MONEDA(MN Y CUC)							
AÑO 2009-2011							
RAZONES	FÓRMULA	2009		2010		2011	
		CÁLCULO	VALOR	CÁLCULO	VALOR	CÁLCULO	VALOR
RAZONES DE LIQUIDÉZ							
Razón circulante o Índice de solvencia	<u>Activo circulante</u> <u>Pasivo circulante</u>	<u>3,068,278.48</u>		<u>3,679,988.97</u>		<u>3,963,581.89</u>	
		591,084.97	5.19	829,887.28	4.43	739,676.31	5.36
Razón Rápida o de Liquidés Inmediata (Prueba ácida)	<u>Activo Circulante - Inventario</u> <u>Pasivo Circulante</u>	<u>3068278.48-906337.34</u>		<u>3679988.97-1239101.26</u>		<u>3963581.89-1656248.98</u>	
		591,084.97	2.23	829,887.28	2.94	739,676.31	3.12
Razón o índice de liquidés instantánea (Prueba amarga)	<u>Efectivo</u> <u>Pasivo circulante</u>	<u>33356.26+</u> <u>1864695.89</u>		<u>67536.79+</u> <u>1891871.66</u>		<u>70606.07+</u> <u>1799962.53</u>	
		591,084.97	3.21	829,887.28	2.36	739,676.31	2.53
RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS							
Inventario Promedio	<u>Invent. Inicial + Invent. Final</u> <u>2</u>	<u>873611.56+</u> <u>906337.34</u>		<u>906337.34+</u> <u>1239101.26</u>		<u>1239101.26+</u> <u>1656248.98</u>	
		2	889,974.45	2	1,072,719.30	2	1,447,675.12
Razón de rotación de	<u>Costo de ventas</u>	<u>4,034,347.37</u>	4.53	<u>4334573.83-</u> <u>738538.95</u>	3.35	<u>3366499.54-</u> <u>571871.46</u>	1.93

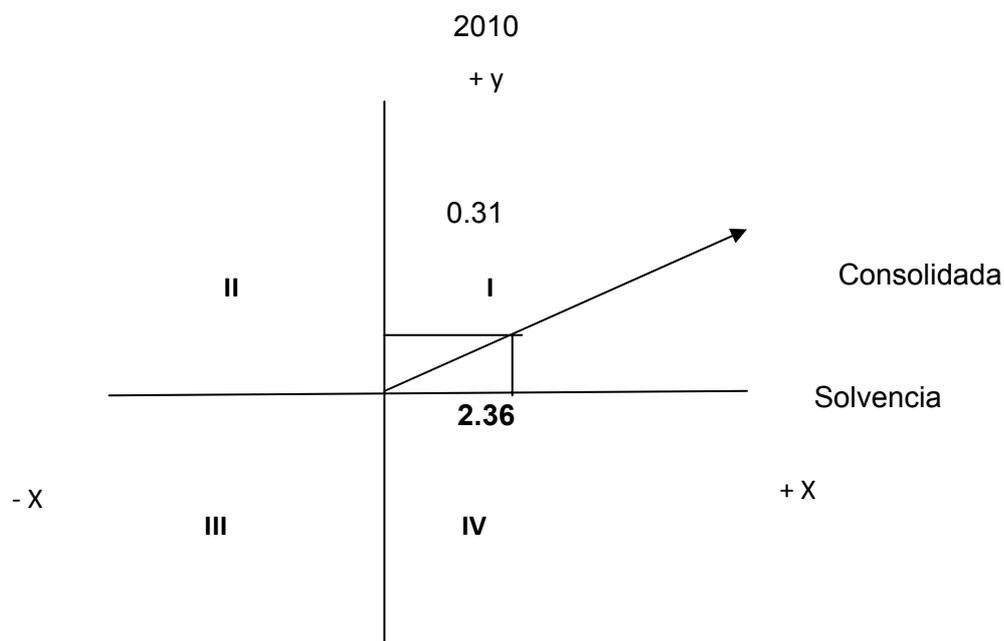
inventario	Inventario promedio	889,974.45		1,072,719.30		1,447,675.12	
EMPRESA GEOCUBA CIENFUEGOS							
ANÁLISIS FINANCIERO MEDIANTE ÍNDICES O RAZONES PARA EL TOTAL DE MONEDA(MN Y CUC)2009-2011							
RAZONES	FÓRMULA	2009		2010		2011	
		CÁLCULO	VALOR	CÁLCULO	VALOR	CÁLCULO	VALOR
Razón de ciclo de inventarios (en días)	$\frac{360 \text{ días comerciales del año}}{\text{Razón de ciclo de inventarios}}$	360		360		360	
		4.53	79	3.35	107	1.93	186
Razón de rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	$\frac{7,836,875.32}{143857.47+14411.49}$	50	$\frac{8,271,706.09}{194227.10+115829.75}$	27	$\frac{8,297,121.11}{174444.04+24169.51}$	42
Razón de ciclo de cobro (en días)	$\frac{360 \text{ días comerciales del año}}{\text{Razón de rotación de cuentas por cobrar}}$	50	7	27	13	42	9
Razón de gestión de cobros	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{143857.47+14411.49}{7,836,875.32}$	0.02	$\frac{194227.10+115829.75}{8,271,706.09}$	0.04	$\frac{174444.04+24169.51}{8,297,121.11}$	0.02
Razón de rotación de activos	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventario promedio}}$	$\frac{7,836,875.32}{889,974.45}$	2.55	$\frac{8,271,706.09}{1,072,719.30}$	2.25	$\frac{4,854,794.45}{1,447,675.12}$	1.22

circulantes	Activos Circulantes	3,068,278.48		3,679,988.97		3,963,581.89	
EMPRESA GEOCUBA CIENFUEGOS							
ANÁLISIS FINANCIERO MEDIANTE ÍNDICES O RAZONES PARA EL TOTAL DE MONEDA(MN Y CUC) 2009-2011							
RAZONES	FÓRMULA	2009		2010		2011	
		CÁLCULO	VALOR	CÁLCULO	VALOR	CÁLCULO	VALOR
Razón de rotación de activos fijos	Ventas netas	<u>7,836,875.32</u>		<u>8,271,706.09</u>		<u>8,297,121.11</u>	
	Activos fijos	2,235,124.39	3.51	2,293,427.58	3.61	2,673,294.42	3.10
Razón de rotación de activos totales	Ventas netas	<u>7,836,875.32</u>		<u>8,271,706.09</u>		<u>8,297,121.11</u>	
	Activos totales	10,569,415.80	0.74	11,722,601.60	0.71	12,989,984.36	0.64
Razón de apalancamiento	Activos totales	<u>10,569,415.80</u>		<u>11,722,601.60</u>		<u>12,989,984.36</u>	
	Patrimonio	5,979,801.20	1.77	6,696,114.88	1.75	12,989,984.36	1.00
RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE DEUDAS							
Razón de endeudamiento	Pasivo total	<u>4,589,614.60</u>		<u>5,026,486.72</u>		<u>5,538,887.97</u>	
	Activo total	10,569,415.80	0.43	11,722,601.60	0.43	12,989,984.36	0.43
Razón fuentes propias/fuentes ajenas	Patrimonio	<u>5,979,801.20</u>		<u>6,696,114.88</u>		<u>12,989,984.36</u>	
	Pasivo Total	4,589,614.60	1.30	5,026,486.72	1.33	5,538,887.97	2.35
Rotación de cuentas por pagar	Compras netas	<u>1,413,185.96</u>		<u>1,250,182.90</u>		<u>850,299.62</u>	
	Cuentas por pagar	2,919.86	484.0	22,291.89	56.1	47,871.62	17.8

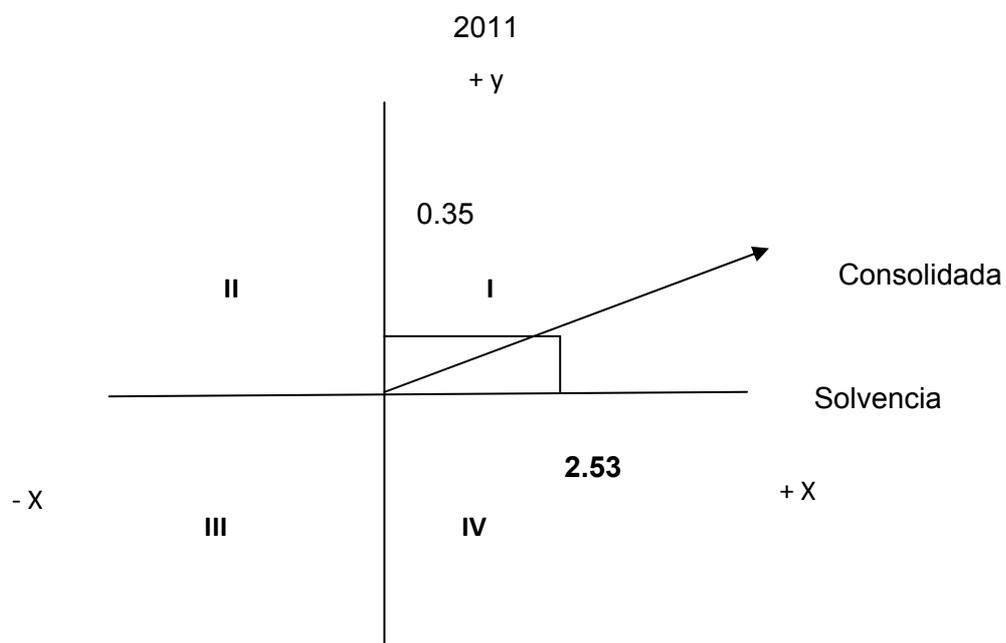
Razón de ciclo de pago (días)	<u>360 días comerciales del año</u> Razón de rotación de cuentas por pagar	<u>360</u> 484.0	1	<u>360</u> 56.082	6	<u>360</u> 17.762	20
Razón de pago	Cuentas por pagar Compras netas	<u>2,919.86</u> 1,413,185.96	0.0021	<u>22,291.89</u> 1,250,182.90	0.02	<u>47,871.62</u> 850,299.62	0.06
RAZÓN DE RENTABILIDAD							
Razón de margen de utilidad sobre ventas	<u>Utilidad neta</u> Ventas netas	<u>2,229,132.51</u> 7,836,875.32	0.28	<u>2,575,346.23</u> 8,271,706.09	0.31	<u>2,907,064.02</u> 8,297,121.11	0.35
Razón de rendimiento sobre los activos totales	<u>Utilidad neta</u> Activos totales	<u>2,229,132.51</u> 10,569,415.80	0.21	<u>2,575,346.23</u> 11,722,601.60	0.22	<u>2,907,064.02</u> 12,989,984.36	0.22
Razón de rendimiento sobre el patrimonio	<u>Utilidad neta</u> Patrimonio	<u>2,229,132.51</u> 5,979,801.20	0.37	<u>2,575,346.23</u> 6,696,114.88	0.38	<u>2,907,064.02</u> 12,989,984.36	0.22
Razón de costos	<u>Costos totales</u> Ventas netas	<u>4,034,347.37</u> 7,836,875.32	0.51	<u>3,596,034.88</u> 8,271,706.09	0.43	<u>2,794,628.08</u> 8,297,121.11	0.34
Razón de rentabilidad general (Costo por peso)	<u>Gastos totales</u> Ingresos totales	<u>5,962,259.99</u> 8,191,392.50	0.73	<u>5,976,713.58</u> 8,552,059.81	0.70	<u>5,594,305.49</u> 8,501,369.51	0.66



Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la empresa, según anexo 3



Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la empresa, según anexo 3



Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la empresa, según anexo 3



**INDICACIONES No. 30
DEL DIRECTOR GENERAL
DEL GRUPO EMPRESARIAL GEOCUBA**

**SOBRE LA PRESENTACION Y APROBACION DE LA VERSION DEFINITIVA
DEL PLAN 2012 POR LAS ENTIDADES DE GEOCUBA**

La Habana, 11 de Octubre del 2011.

El que suscribe fue nombrado por la Resolución No.3 del Ministro de las FAR de 24 de Febrero del año 2000, en el cargo de Director General del Grupo Empresarial GEOCUBA, en ejercicio de las facultades a mi conferidas en el Decreto 281/07, y teniendo en cuenta las orientaciones recibidas de los Órganos Superiores del MINFAR y del Ministro de las FAR en la defensa del Plan 2012 emito las siguientes **INDICACIONES**.

1. Dar cumplimiento al Cronograma para la presentación y aprobación de la versión definitiva del Plan 2012 de las entidades del Grupo Empresarial GEOCUBA (Anexo 1).
2. El plan debe de ser elaborado enmarcando los niveles de ingresos y gastos por familias de productos en correspondencia con las capacidades y considerando los requerimientos aprobados en la primera etapa de la planificación. Tener conciliada las demandas con los clientes, base para la elaboración del plan y la contratación económica.
3. Los procesos de negociación, elaboración y ejecución de los contratos económicos que se firmen por las Empresas deben ser realizados con rigor, para lograr que sean un instrumento de la gestión económica, cumpliendo lo previsto en el plan.
4. En todos los casos los cambios de los niveles de actividad previstos en el plan de producción y servicios, deberán tener su contrapartida en los niveles de gastos de todo tipo: materiales, financieros y laborales. Bajo ningún concepto estos presentaran deterioro.
5. Garantizar que la cantidad de trabajadores de las actividades de regulación, control y apoyo no excedan el 20 % del total de trabajadores. Diseñar los sistemas de pago por resultados que garanticen el incremento de la producción de bienes y servicios y con la calidad requerida, eliminando los pagos sin respaldo productivo.
6. Se deberá lograr una correlación entre el crecimiento del salario medio y la productividad con relación al real 2010 no mayor de 0.86.

7. No se planificarán gastos asociados al alquiler de transporte ni arrendamientos de inmuebles para actividades administrativas.
8. No deteriorar en electricidad y combustibles los índices de consumo alcanzados. Las cifras a considerar en el plan son las aprobadas por la Dirección de Logística.
9. No se planificarán gastos de alimentos y ropa en CUC, las cifras previstas en estos indicadores debe estar en correspondencia con la demanda presentada a las FAR.
10. El presupuesto para tienda en CUC se planificará en base a 4.16 por trabajadores abarcados dentro del sistema.
11. Incrementar el aporte en CUC enfatizando aquellas Empresas con un nivel alto de liquidez en esta moneda como una vía de financiamiento en moneda nacional.
12. Los Gastos Generales y de Dirección no se incrementarán y deben tener correspondencia con el proceso de reordenamiento laboral y la reducción del personal indirecto.
13. Planificar para el año los gastos materiales y financieros mínimos indispensables para la organización y aseguramiento del trabajo político los que serán considerados como gastos generales y de dirección. Los gastos a cargo de éste, serán para la compra de símbolos patrios, contratación de la prensa, adquisición de busto de José Martí, ofrendas florales, diplomas de reconocimientos, propaganda gráfica de contenido político y juegos recreativos de mesa.
14. No se permiten modificaciones de precios motivados por incrementos de gastos, ni incrementos de subsidios por unidades de producción.
15. Disminuir todos los niveles de inventarios, incluyendo los de producción en proceso y productos terminados, incrementar la utilización de desechos y residuos de materiales y no permitir incrementos de inventarios ociosos.
16. Vincular y comprometer a todos los trabajadores con la obtención de resultados más eficientes que los alcanzados en periodos anteriores.
17. Sobre la presentación de la versión definitiva del Plan:
 - a) El plan 2012 será presentado a la Dirección de Economía del OSDE en formato impreso y digital con su fundamentación.
 - b) Los Directores Generales de las Empresas deberán preparar para su defensa ante el Director General del Grupo de acuerdo al cronograma de discusión que se establezca, una presentación de sus indicadores en formato digital (Power Point) la que se entregará a la Dirección de Economía del OSDE el día anterior.

18. Derogar cualquier disposición de igual o inferior jerarquía que contradiga en todo o en parte lo que por la presente se dispone.
19. La presente comenzara a surtir efectos jurídicos a partir del 14 de octubre de 2011 "Año 53 de la Revolución".
20. Dar a conocer el contenido de las presentes Indicaciones a la Directora Adjunta, Directores del OSDE, Directores Generales de Empresas y a cuantas personas sean necesarias para su cabal cumplimiento.

DIRECTOR GENERAL
GRUPO EMPRESARIAL GEOCUBA
Ingeniero

Eladio Fernández Cívico

Fecha: 17/10/11
Ejecutor: Dirección de Economía.
Cantidad de Hojas: 4
RS: 18772
Cantidad de Ejemplares:

ANEXO 1

CRONOGRAMA PARA LA PRESENTACION Y APROBACION DE LA VERSION DEFINITIVA DEL PLAN 2012 DE LAS ENTIDADES DE GEOCUBA

No.	ACTIVIDADES	PLAZO CUMP.	PARTICIP	DIRIG
1.	Enviar a cada las empresas los formularios a utilizar en la versión definitiva del Plan de Negocios 2012.	24 Octubre 2011	Dirección de Economía	Director General GEOCUBA
2.	Las Empresas elaboran la versión definitiva del plan de negocios 2012 y presentan a la Dirección de Economía Grupo Empresarial según el contenido de estas indicaciones.	03 de Noviembre 2011	Entidades GEOCUBA	Director General GEOCUBA
3.	Las Direcciones Funcionales evalúan los planes 2012 de las empresas y presentan dictamen a la Dirección de Economía.	07 al 11 Noviembre 2011	Directores Funcionales	Director General GEOCUBA
4.	Defensa de los planes 2012 por cada Empresa ante el Director General y los Directores Funcionales	24 al 28 Noviembre 2011 (Según cronograma para cada Empresa)	Directores Empresas	Director General GEOCUBA
5.	Presentación de los planes 2012 de las Empresas ajustados según dictamen de la defensa del mismo.	5 Diciembre 2011	Directores Empresas	Director General GEOCUBA
6.	Los Directores Funcionales evalúan los planes 2012 ajustados de las Empresas y presentan Dictamen definitivo al Director General y al Director de Economía	8 al 12 Diciembre 2011	Directores Funcionales	Director General GEOCUBA
7.	Presentación por la Dirección de Economía ante el Consejo de Dirección del Grupo de los Dictámenes de Aprobación de los Planes 2012 de las empresas de GEOCUBA	Fecha que se designe	Director de Economía	Director General GEOCUBA
9.	Presentar a la aprobación del Jefe de la Dirección de Economía del MINFAR el sistema de indicadores generales de las Empresas para el 2012.	20 Diciembre 2011	Director de Economía	Director General GEOCUBA
10	Entrega de los planes aprobados 2012 a las Empresas por el Director General	23 Diciembre 2011	Director de Economía	Director General GEOCUBA

Anexo No.6

INDICACIONES No. 8**DEL DIRECTOR GENERAL DE LA EMPRESA GEOCUBA CIENFUEGOS****SOBRE LA PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DE LA VERSIÓN DEFINITIVA DEL PLAN
2012 POR LAS UNIDADES EMPRESARIALES DE BASE**

Cienfuegos, 24 de Octubre del 2011.

Teniendo en cuenta las facultades que me han sido conferidas por la Resolución No. 26 de fecha 1 de Diciembre de 2001 de Ministro de la Fuerzas Armadas Revolucionarias que me nombran Director de la Empresa Geocuba Cienfuegos, en ejercicio de lo establecido en el Decreto 281/07, y teniendo en cuenta las orientaciones recibidas de los Órganos Superiores del MINFAR y del Ministro de las FAR para el Plan 2012, emito las siguientes indicaciones.

INDICACIONES:

1. Dar cumplimiento al Cronograma para la presentación y aprobación de la versión definitiva del Plan 2012 de las UEB de la Empresa Geocuba Cienfuegos (Anexo 1).
2. El plan debe de ser elaborado enmarcando los niveles de ingresos y gastos por familias de productos en correspondencia con las capacidades y considerando los requerimientos aprobados en la primera etapa de la planificación. Tener conciliada las demandas con los clientes, base para la elaboración del plan y la contratación económica.
3. Los procesos de negociación, elaboración y ejecución de los contratos económicos que se firmen por las Empresas deben ser realizados con rigor, para lograr que sean un Instrumento de la gestión económica, cumpliendo lo previsto en el plan.
- 4 En todos los casos los cambios de los niveles de actividad previstos en el plan de producción y servicios, deberán tener su contrapartida en los niveles de gastos de todo tipo: materiales, financieros y laborales. Bajo ningún concepto estos presentaran deterioro.
- 5 Garantizar que la cantidad de trabajadores de las actividades de regulación, control y apoyo

no excedan el 20 % del total de trabajadores. Diseñar los sistemas de pago por resultados que garanticen el incremento de la producción de bienes y servicios y con la calidad requerida, eliminando los pagos sin respaldo productivo.

6. Se deberá lograr una correlación entre el crecimiento del salario medio y la productividad con relación al real 2010 no mayor de 0.86.

7. No se planificarán gastos asociados al alquiler de transporte ni arrendamientos de inmuebles para actividades administrativas.

8. No deteriorar en electricidad y combustibles los índices de consumo alcanzados.

9. No se planificarán gastos de alimentos y ropa en CUC, las cifras previstas en estos indicadores debe estar en correspondencia con la demanda presentada a las FAR.

10. El presupuesto para tienda en CUC se planificará en base a 4.16 por trabajadores abarcados dentro del sistema

11. Incrementar el aporte en CUC enfatizando aquellas Empresas con un nivel alto de Liquidez en esta moneda como una vía de financiamiento en moneda nacional.

12. Los Gastos Generales y de Dirección no se incrementarán y deben tener correspondencia con el proceso de reordenamiento laboral y la reducción del personal indirecto.

13. Planificar para el año los gastos materiales y financieros mínimos indispensables para la organización y aseguramiento del trabajo político los que serán considerados como gastos generales y de dirección. Los gastos a cargo de éste, serán para la compra de símbolos patrios, contratación de la prensa, adquisición de busto de José Martí, ofrendas florales, diplomas de reconocimientos, propaganda gráfica de contenido político y juegos recreativos de mesa.

14. No se permiten modificaciones de precios motivados por incrementos de gastos, ni incrementos de subsidios por unidades de producción.

15. Disminuir todos los niveles de inventarios, incluyendo los de producción en proceso y productos terminados, incrementar la utilización de desechos y residuos de materiales y no permitir incrementos de inventarios ociosos.

16. Vincular y comprometer a todos los trabajadores con la obtención de resultados más

eficientes que los alcanzados en periodos anteriores.

17. Sobre la presentación de la versión definitiva del Plan:

- a) El plan 2012 será presentado a la Dirección de Economía en formato impreso y digital con su fundamentación.
- b) Los Directores de las UEB deberán preparar para su defensa ante el Director General de la Empresa de acuerdo al cronograma de discusión que se establezca, una presentación de sus indicadores en formato digital (Power Point) la que se entregara a la Dirección de Economía de la Empresa del OSDE el día anterior.

18. Derogar cualquier disposición de igual o inferior jerarquía que contradiga en todo o en parte lo que por la presente se dispone.

19. La presente comenzara a surtir efectos jurídicos a partir del 24 de octubre de 2011 "Año 53 de la Revolución".

20. Dar a conocer el contenido de las presentes Indicaciones al coordinador General, Directores de UEB, Director de RH, Producción e Ingeniería a cuantas personas sean necesarias para su cabal cumplimiento.

**DIRECTOR GENERAL
EMPRESAGEOCUBA CIENFUEGOS
INGENIERO**

Oswaldo Batán Bacallao

FECHA: 24/10/2011

R/S:

EJECUTOR: Dirección de Economía

Cantidad de Hojas: 4

Tiempo de archivo:

EMPRESA GEOCUBA CIENFUEGOS. Unidad Básica Aseguramiento
Ave 60. Esq.: A calle 21 Cayo Loco. Cienfuegos. Cuba
Telen 513293 Fax(053)(43)551277
E mail: aluis@cfg.geocuba.cu

**CRONOGRAMA PARA LA PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DE LA VERSIÓN DEFINITIVA DEL
PLAN 2012 DE LAS ENTIDADES DE GEOCUBA**

No	ACTIVIDADES	PLAZO CUMP	PARTICIP	DIRIG
1.	REUNION GENERAL DE ORIENTACION PARA LA PLANIFICACION 2012	24/10/2011	DIRECTORES DE UEB, DIRECTOR RH, INGENIERIA, MERCADO , PRODUCCION, JEFES DE DPTO DE ECONOMIA, PRODUCCION Y MERCADO DE LAS UEB	DIRECTOR GENERAL EMPRESA
2	ENVIAR A CADA UEB LOS FORMULARIOS PARA EL PLAN 2012	24/10/2011	DIRECCION DE ECONOMIA	DIRECTOR GENERAL EMPRESA
3	ENTREGA DE LA DIRECCION DE RH EL PLAN DE SALARIO A LAS UEB Y PROMEDIO DE TRABAJADORES	26/10/2011	DIRECTOR DE RH	DIRECTOR GENERAL EMPRESA
4	LAS UEB PRESENTAN LA VERSION DEFINITIVA DEL PLAN 2012 LA DIRECCION DE ECONOMIA	27/10/2011	UNIDADES EMPRESARIALES DE BASE	DIRECTOR GENERAL EMPRESA
5	PRESENTACION POR LOS DIRECTORS FUNCIONALES DEL PLAN 2012, Y DIRECTOR DE LAUBA A LA DIRECCION DE ECONOMIA	27/10/2011	DIRECTOR DE RH, INGENIERIA, DTOR UBA, DIRECTOR DE PRODUCCION Y MK	DIRECTOR GENERAL EMPRESA
6	DEFENSA DE LOS PLANES	28/10/2011	DIRECTORES DE UEB, DIRECTOR RH, INGENIERIA, MERCADO , PRODUCCION, JEFES DE DPTO DE ECONOMIA, PRODUCCION Y MERCADO DE LAS UEB	DIRECTOR GENERAL EMPRESA

Anexo No. 7

Modelo P.1 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO 2012									
Organismo : MINFAR Entidad: EMPRESA GEOCUBA									
CONCEPTO	REAL 2010		Real 2011		PLAN 2012		P12/E11		
	Total en MP	de ello: MCUC	Total en MP	de ello: MCUC	Total en MP	de ello: MCUC	Total	MLC	
Ventas Netas	8257.5	1226.6	8296.6	1230.8	8365.2	1232.3	1.008	1.001	
De Ello: Destino FAR			0.0	0.0	0.0	0.0	0.000	0.000	
Destino Estado	1829.9		2105.0	0.0	2061.6	0.0	0.979	#jDIV/0!	
Destino Economia	4510.5	619.6	4642.3	683.4	4929.8	721.3	1.062	1.055	
Destino Ventas Internas	598.6	598.6	535.3	535.3	489.0	489.0	0.914	0.914	
Destino Exportacion			0.0	0.0	0.0	0.0	#iDIV/0!	#jDIV/0!	
Destino Geocuba	1318.5	8.4	1014.0	12.1	884.8	22.0	0.873	1.818	
Otros Ingresos	294.6		204.8	1.8	186.0	0.0	0.908	0.000	
Total de Ingresos o Ventas	8552.1	1226.6	8501.4	1232.6	8551.2	1232.3	1.006	1.000	
Costo de Venta	4196.0	369.9	3428.5	394.3	3406.6	393.9	0.994	0.999	
Gastos Generales y de Administracion	826.2	52.4	747.5	50.0	724.0	49.9	0.969	0.998	
De ellos: Empresa	660.5	43.6	583.5	43.0	560.0	42.9	0.960	0.998	
De ellos: Financiamiento Oficina Central	165.7	8.8	164.0	7.0	164.0	7.0	1.000	1.000	
Gastos de Aprovisionamiento	473.6	49.0	465.4	42.3	445.0	42.1	0.956	0.995	
Otros Gastos	480.9	33.3	952.9	42.9	890.0	42.7	0.934	0.995	
de ellos: Comedor y Cafeteria	141.9	12.8	148.2	14.4	146.0	0.0	0.985	0.000	
de ellos: Gastos de Capacitacion	115.7	0.0	127.1	0.0	70.0	0.0	0.551	#jDIV/0!	
de ellos: Gastos Financieros	0.0	0.0	44.5	12.7	28.0	12.6	0.629	0.992	
Total de Costo&Gasto	5976.7	504.6	5594.3	529.5	5465.6	528.6	0.977	0.998	
Utilidad	2575.4		2907.1		3085.6		1.061		
Utilidad después de Impuesto	1578.1		1646.0		1905.4		1.158		
Utilidad en CUC		722.0		703.1		703.7		1.001	

Modelo P.1 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO 2012									
Organismo : MINFAR Entidad: EMPRESA GEOCUBA		2010		2011		2012		P12/E11	
	Total en MP	de ello: MCUC	Total en MP	de ello: MCUC	Total en MP	de ello: MCUC	Total	MLC	
Gasto total x \$ Ingreso Total							0.971		
Gasto en CUC x \$ Ingreso CUC		0.411		0.430		0.429	#¡DIV/0!	0.998	
Aporte		270.4		459.2		425.0	#¡DIV/0!	0.926	
Valor Agregado	7050.6		7208.8		7211.3		1.000	#¡DIV/0!	
Trabajadores	345		327		327		1.000	#¡DIV/0!	
Productividad	20437		22045		22053		1.000	#¡DIV/0!	
Salario Medio	7453		7338		6919		0.943	#¡DIV/0!	
Rentabilidad General	30.1	58.9	34.2	57.0	36.1	57.1	1.055	1.0011505	
Costos por pesos por partidas en iguales monedas	REAL 2010		Real 2011		PLAN 2012		P12/E11		
	Total MP	de ello MUSD	Total MP	de ello MUSD	Total MP	de ello MUSD	Total	MLC	
Costo de Venta	0.508	0.302	0.413	0.320	0.407	0.320	0.985	0.998	
Gastos Generales y de Administracion	0.097	0.043	0.088	0.041	0.085	0.040	0.963	0.998	
De ellos: Empresa	0.077	0.036	0.069	0.035	0.065	0.035	0.954	0.998	
De ellos: Financiamiento Oficina Central	0.019	0.007	0.019	0.006	0.019	0.006	0.994	1.000	
Gastos de Aprovisionamiento	0.055	0.040	0.055	0.034	0.052	0.034	0.951	0.996	
Otros Gastos	0.056	0.027	0.112	0.035	0.104	0.035	0.929	0.996	
de ellos: Comedor y Cafeteria	0.017	0.010	0.017	0.012	0.017	0.000	0.979	0.000	
de ellos: Gastos de Capacitacion	0.014	0.000	0.015	0.000	0.008	0.000	0.548	#¡DIV/0!	
de ellos: Gastos Financieros	0.000	0.000	0.005	0.010	0.003	0.010	0.626	0.992	
Total de Costo&Gasto	0.699	0.411	0.658	0.430	0.639	0.429	0.971	0.998	

Modelo P.1 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO 2012									
Organismo : MINFAR EMPRESA GEOCUBA	Entidad:	REAL 2010		Real 2011		PLAN 2012		P12/E11	
		Total MP	de ello MCUC	Total MP	de ello MCUC	Total MP	de ello MCUC	Total	CUC
CONSUMO MATERIAL		0.1044	0.2879	0.1045	0.3327	0.1042	0.3298	0.997	0.991
De ello: Materias Primas		0.0727	0.2575	0.0715	0.2969	0.0713	0.2943	0.997	0.991
Combustibles		0.0254	0.0303	0.0227	0.0358	0.0227	0.0355	0.997	0.991
Energía		0.0063	0.0000	0.0103	0.0000	0.0102	0.0000	0.990	#¡DIV/0!
FONDO DE SALARIO		0.3007		0.2823		0.2646		0.937	#¡DIV/0!
IMPUESTO S/ SALARIO		0.0752		0.0715		0.0661		0.925	#¡DIV/0!
SEGURIDAD SOCIAL		0.0425		0.0395		0.0370		0.937	#¡DIV/0!
DEPRECIACION y AMORTIZACION		0.0200	0.0000	0.0218	0.0000	0.0218	0.0000	0.996	#¡DIV/0!
SERVICIOS PRODUCTIVOS		0.0420	0.0140	0.0326	0.0127	0.0324	0.0126	0.995	0.988
De ello: Mantenimiento		0.0331	0.0098	0.0273	0.0092	0.0273	0.0090	0.997	0.983
SERVICIOS NO PRODUCTIVOS		0.0321	0.0346	0.0275	0.0342	0.0273	0.0329	0.992	0.962
De ello: Mantenimiento		0.0168	0.0224	0.0094	0.0219	0.0093	0.0211	0.994	0.963
OTROS GASTOS		0.0872	0.0706	0.0874	0.0630	0.0874	0.0477	0.999	0.758
De ello: Alimentos		0.0243	0.0176	0.0220	0.0166	0.0216		0.984	0.000
Mercancías Tienda		0.0021	0.0121	0.0017	0.0103	0.0018	0.0120	1.043	1.160
Ropa y Calzado		0.0009	0.0024	0.0011	0.0022	0.0012		1.171	0.000
Publicidad		0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0001	0.0004	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Comision de Servicio		0.0079	0.0012	0.0085	0.0007	0.0084	0.0006	0.986	0.889
Intereses de Credito		0.0012	0.0082	0.0015	0.0101	0.0015	0.0097	0.994	0.956
Otros Gastos Financieros		0.0000	0.0000	0.0038	0.0015	0.0037	0.0015	0.994	1.000
Otros gastos monetarios		0.0232	0.0198	0.0222	0.0144	0.0221	0.0142	0.994	0.983
TOTAL DE GASTOS		0.7041	0.4071	0.6672	0.4426	0.6408	0.4230	0.960	0.956

PLAN DE PRINCIPALES INDICADORES POR TRIMESTRE						26-06-12
Entidad :	EMPRESA GEOCUBA				Código :	Pag. 1 de 1
Organ. :	MINFAR					UM : Mil.0
Clasific. :	PRODUCTOS Y SERVICIOS DE HIDROGRAFIA Y GEODESIA					UM : Mil.0
INDICADORES	UM	ITRIM.	II TRIM.	IIITRIM.	IV TRIM.	AÑO 2012
TOTAL DE INGRESOS	MP	1964.5	2311.1	2135.3	2140.3	8551.2
DE ELLO : DIVISA	MCUC	285.6	331.5	303.1	312.1	1232.3
VENTAS	MP	1921.7	2260.9	2088.8	2093.8	8365.2
DE ELLO : DIVISA		285.6	331.5	303.1	312.1	1232.3
PRODUCTIVIDAD	PESOS	4858	5962	5765	5468	22053
SALARIO MEDIO	PESOS	1693	1869	1680	1677	6919
TOTAL DE COSTO-GASTO	MP	1257.3	1476.0	1364.4	1367.9	5465.6
DE ELLO : DIVISA	MCUC	123.0	142.9	131.7	131.0	528.6
UTILIDADES	MP	707.2	835.1	770.9	772.4	3085.6
DE ELLO : DIVISA	MCUC	162.6	188.6	171.4	181.1	703.7
UTILIDADES D/ DE IMPUESTOS	MP	436.7	515.7	476.0	477.0	1905.4
RENTABILIDAD S/ INGRESOS	%	36.0%	36.1%	36.1%	36.1%	36.1%
DE ELLO : DIVISA	%	56.9%	56.9%	56.5%	58.0%	57.1%
PROMEDIO DE TRABAJADORES	UNO	327	327	327	327	327
COSTO POR PESO TOTAL	UNO	0.640	0.639	0.639	0.639	0.639
COSTO POR PESO CUC	UNO	0.431	0.431	0.435	0.420	0.429
COSTO CUC POR PESO TOTAL	UNO	0.063	0.062	0.062	0.061	0.062
VALOR AGREGADO	MP	1588.6	1949.6	1885.2	1788.1	7211.4
FONDO DE SALARIO	MP	553.6	611.1	549.2	548.6	2262.5
SALARIO POR PESO DE INGRESO	UNO	0.282	0.264	0.257	0.256	0.265
PLAN MENSUAL DE APOORTE	Mes	I TRIM.	II TRIM.	IIITRIM.	IV TRIM.	Hasta
ENERO	28.3					28.3
FEBRERO	28.3					56.7
MARZO	28.3	85.0				85.0
ABRIL	38.3					123.3
MAYO	38.3					161.5
JUNIO	38.3		114.8			199.8
JULIO	38.3					238.0
AGOSTO	38.3					276.3
SEPTIEMBRE	38.3			114.8		314.5
OCTUBRE	36.8					351.4
NOVIEMBRE	36.8					388.2
DICIEMBRE	36.8				110.5	425.0

	REAL 2010		REAL 2011		PLAN 2012		R11/R10		P12/R11	
GTOS POR SU NATURALEZA	TOTAL	MCUC	TOTAL	MCUC	TOTAL	MCUC				
Consumo Material	892.6	353.1	888.5	410.1	890.6	406.4	0.995	1.161	1.002	0.991
*Mat. primas y materiales	621.5	315.9	608.0	366.0	609.9	362.7	0.978	1.159	1.003	0.991
*Combustible	217.0	37.2	193.1	44.1	193.7	43.7	0.890	1.185	1.003	0.991
*Electricidad	54.1		87.4	0.0	87.0	0.0	1.616	#¡DIV/0!	0.996	#¡DIV/0!
*Salario	2571.4	0.0	2399.6	0.0	2262.5	0.0	0.933	#¡DIV/0!	0.943	#¡DIV/0!
de ello: Estimulación	477.5	0.0	449.3	0.0	73.1	0.0	0.941	#¡DIV/0!	0.163	#¡DIV/0!
*Seguridad social	363.8	0.0	335.9	0.0	316.8	0.0	0.923	#¡DIV/0!	0.943	#¡DIV/0!
*Impuesto sobre nómina	643.5	0.0	607.8	0.0	565.6	0.0	0.945	#¡DIV/0!	0.931	#¡DIV/0!
*Depreciación AFT	164.1		175.5		176.0		1.069	#¡DIV/0!	1.003	#¡DIV/0!
Amortización AFI	7.2		10.2		10.0					
*Otros Gastos	1379.3	146.3	1254.5	135.5	1258.0	114.9	0.910	0.926	1.003	0.848
de ello: Serv. Productivos	359.5	17.2	277.0	15.7	277.2	15.5	0.771	0.913	1.001	0.987
de ello: Mto. y Reparación	283.5	12.0	232.5	11.3	233.2	11.1	0.820	0.942	1.003	0.982
Otros Serv Prod.	76.0	5.2	44.5	4.4	44.0	4.4	0.586	0.846	0.989	1.000
de ello: Serv. no Productivos	274.1	42.5	234.2	42.2	233.7	40.6	0.854	0.993	0.998	0.962
de ello: Mto. y Reparación	143.3	27.5	79.7	27.0	79.7	26.0	0.556	0.982	1.000	0.963
Telef y Comunicaciones	73.4	0.3	85.6	0.6	86.0	0.4	1.166	2.000	1.005	0.667
Otros Serv no Prod.	57.4	14.7	68.9	14.6	68.0	14.2	1.200	0.993	0.987	0.973
de ello: Otros Gastos	745.7	86.6	743.3	77.6	747.1	58.8	0.997	0.896	1.005	0.757
de ellos: Comisión de Servicio	67.4	1.5	72.6	0.9	72.0	0.8	1.077	0.600	0.992	0.889
Protec e Higiene	14.8	2.2	10.5	1.3	13.8	4.6	0.709	0.591	1.314	3.538
Otros Imptos y Contrib	3.5		3.5		3.5		1.000	#¡DIV/0!	1.000	#¡DIV/0!
Primas de Seguro	51.6	0.3	49.3	0.3	50.0	0.3	0.955	1.000	1.014	1.000
Intereses de Creditos	10.0	10.0	12.5	12.5	12.5	12.0	1.250	1.250	1.000	0.956
Otros Gastos Financieros			32.0	1.9	32.0	1.9	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	1.000	1.000
Financ. GEOCUBA	165.7	8.8	164.0	7.0	164.0	7.0	0.990	0.795	1.000	1.000
Costo de Mercancías Vendidas	233.9	39.5	210.2	35.9	210.6	14.7	0.899	0.909	1.002	0.410

de ello: Alimentos	207.8	21.6	186.9	20.5	185.0		0.899	0.949	0.990	0.000
T. de Estimulo	18.2	14.9	14.3	12.7	15.0	14.7	0.786	0.852	1.049	1.160
	REAL 2010		REAL 2011		PLAN 2012	R11/R10	P12/R11			
GTOS POR SU NATURALEZA	TOTAL	MCUC	TOTAL	MCUC	TOTAL	MCUC				
Ropa y Calzado	7.9	3.0	9.0	2.7	10.6		1.139	0.900	1.178	0.000
Otros gastos Monetarios	198.8	24.3	188.7	17.8	188.7	17.5	0.949	0.733	1.000	0.983
de ellos: Publicidad y Promocion					0.7	0.5				
TOTAL DE GTOS POR SU NATURALEZA	6021.9	499.4	5672.0	545.6	5479.5	521.3	0.942	1.093	0.966	0.955
TOTAL DE GASTOS	6021.9	499.4	5672.0	545.6	5479.5	521.3	0.942	1.093	0.966	0.955
(-) Gastos Generales y Administración	826.2	52.4	747.5	50.0	724.0	49.9	0.905	0.954	0.969	0.998
De ello: Empresa	660.5	43.6	583.5	43.0	560.0	42.9	0.883	0.986	0.960	0.998
Financiamiento Oficina Central	165.7	8.8	164.0	7.0	164.0	7.0	0.990	0.795	1.000	1.000
(-) Gastos de Aprovisionamiento	473.6	49.0	465.4	42.3	445.0	42.1	0.983	0.863	0.956	0.995
(-) Otros Gastos	480.9	33.3	952.9	42.9	890.0	42.7	1.981	1.288	0.934	0.995
De ellos: Comedor y Cafeteria	141.9	12.8	148.2	14.4	146.0	0.0	1.044	1.125	0.985	0.000
Gastos Financieros			44.5	12.7	28.0	12.6	#jDIV/0!	#jDIV/0!	0.629	0.992
Capacitacion	115.7	0.0	127.1		70.0		1.099	#jDIV/0!	0.551	#jDIV/0!
COSTO DE LA PRODUCCIÓN BRUTA	4241.2	364.7	3506.2	410.4	3420.5	386.6	0.827	1.125	0.976	0.942
(+) Inventario inicial de Producc. en Proceso	90.0	9.7	142.7	6.9	207.0	20.0	1.586	0.711	1.451	2.899
(-) Inventario final de Producc. en Proceso	142.7	6.9	207.0	20.0	192.8	6.5	1.451	2.899	0.931	0.325
COSTO DE LA PRODUCCIÓN TERMINADA	4188.5	367.5	3441.9	397.3	3434.7	400.1	0.822	1.081	0.998	1.007
(+) Inventario inicial de Producc. Terminada	43.3	20.6	35.8	18.2	46.9	20.0	0.827	0.883	1.310	1.099
(-) Inventario final de Producc. Terminada	35.8	18.2	46.9	20.0	46.0	18.7	1.310	1.099	0.981	0.935
(-) Traspaso producción para insumo	0.0	0.0	2.3	0.4	8.0	7.5	#jDIV/0!	#jDIV/0!	3.478	18.750
(-) Inventarios para la venta	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	#jDIV/0!	#jDIV/0!	#jDIV/0!	#jDIV/0!
COSTO DE LA PRODUCCIÓN VENDIDA	4196.0	369.9	3428.5	394.3	3406.6	393.9	0.817	1.066	0.994	0.999
De ello: Gasto de Distribución y Venta							#jDIV/0!	#jDIV/0!	#jDIV/0!	#jDIV/0!
TOTAL DE COSTO	5976.7	504.6	5594.3	529.5	5465.6	528.6	0.936	1.049	0.977	0.998

Clasificación: PRODUCTOS Y SERVICIOS DE HIDROGRAFIA Y GEODESIA REAL 2011

UM :
Mil.0

FAMILIAS DE PRODUCTOS	FAR		ESTADO		EXPORTACION		VENT. INTERN.		ECONOMIA		GEOCUBA		TOTAL	
	TOTAL	CUC	TOTAL	CUC	TOTAL	CUC	TOTAL	CUC	TOTAL	CUC	TOTAL	MLC	TOTAL	MLC
GEODESIA Y TOPOGRAFIA	0.0	0.0	35.2	0.0	0.0	0.0	255.0	255.0	832.1	80.9	0.0	0.0	1122.3	335.9
CARTOGRAFIA DIGITAL Y SIG	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	79.0	2.0	79.0	2.0
MAPIFICACION TOPOGRAFICA	0.0	0.0	160.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	160.8	0.0
CARTOGRAFIA TEMATICA	0.0	0.0		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	123.5	10.5	200.0	0.0	323.5	10.5
ARTES GRAFICAS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	160.0	160.0	2780.0	500.0	0.0	0.0	2940.0	660.0
CATASTRO	0.0	0.0	286.0	0.0	0.0	0.0	10.0	10.0	278.0	7.5	0.0	0.0	574.0	17.5
ESTUDIOS MARINOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	35.0	35.0	144.0	8.6	0.0	0.0	179.0	43.6
CARTAS NAUTICAS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
AYUDA A LA NAVEGACION	0.0	0.0	1623.0	0.0	0.0	0.0	75.3	75.3	55.2	9.6	735.0	10.1	2488.5	95.0
ESTUDIOS INGENIEROS GEOLOGICOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
METROLOGIA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
SOLUCIONES MEDIO AMBIENTALES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	379.5	66.3	0.0	0.0	379.5	66.3
OTRAS FAMILIAS DE PRODUCTOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0
TOTAL DE VENTAS	0.0	0.0	2105.0	0.0	0.0	0.0	535.3	535.3	4642.3	683.4	1014.0	12.1	8296.6	1230.8
OTROS INGRESOS									0.0	0.0	204.8	1.8	204.8	1.8
TOTAL DE INGRESOS	0.0	0.0	2105.0	0.0	0.0	0.0	535.3	535.3	4642.3	683.4	1218.8	13.9	8501.4	1232.6
Indice en CUC		#¡DIV/0!		0.000		#¡DIV/0!		1.000		0.147		0.011		0.148

PRODUCTOS Y SERVICIOS SELECCIONADOS PLAN 2012Entidad: **Grupo Empresarial GEOCUBA** EMPRESA GEOCUBA

Código :

Pag. 1 de 1

Organ. :MINFAR

Clasificación: PRODUCTOS Y SERVICIOS DE HIDROGRAFIA Y GEODESIA

UM : Mil.0

FAMILIAS DE PRODUCTOS	FAR		ESTADO		EXPORTACION		VENT. INTERN.		ECONOMIA		GEOCUBA		TOTAL	
	TOTAL	CUC	TOTAL	CUC	TOTAL	CUC	TOTAL	CUC	TOTAL	CUC	TOTAL	MLC	TOTAL	MLC
GEODESIA Y TOPOGRAFIA	0.0	0.0	25.8	0.0	0.0	0.0	260.0	260.0	807.5	50.0	0.0	0.0	1093.3	310.0
CARTOGRAFIA DIGITAL Y SIG	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	80.0	2.0	80.0	2.0
MAPIFICACION TOPOGRAFICA	0.0	0.0	170.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	170.0	0.0
CARTOGRAFIA TEMATICA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	328.5	11.2	0.0	0.0	328.5	11.2
ARTES GRAFICAS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	160.0	160.0	2810.0	565.0	0.0	0.0	2970.0	725.0
CATASTRO	0.0	0.0	286.0	0.0	0.0	0.0	10.0	10.0	284.0	7.9	0.0	0.0	580.0	17.9
ESTUDIOS MARINOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	36.0	36.0	145.0	8.6	0.0	0.0	181.0	44.6
CARTAS NAUTICAS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
AYUDA A LA NAVEGACION	0.0	0.0	1579.8	0.0	0.0	0.0	23.0	23.0	121.6	12.0	804.8	20.0	2529.2	55.0
ESTUDIOS INGENIEROS GEOLOGICOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
METROLOGIA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
SOLUCIONES MEDIO AMBIENTALES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	381.2	66.6	0.0	0.0	381.2	66.6
OTRAS FAMILIAS DE PRODUCTOS (Control de flota)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	52.0	0.0	0.0	0.0	52.0	0.0
TOTAL DE VENTAS	0.0	0.0	2061.6	0.0	0.0	0.0	489.0	489.0	4929.8	721.3	884.8	22.0	8365.2	1232.3
OTROS INGRESOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	186.0	0.0	186.0	0.0
TOTAL DE INGRESOS	0.0	0.0	2061.6	0.0	0.0	0.0	489.0	489.0	4929.8	721.3	1070.8	22.0	8551.2	1232.3
Indice en CUC		#¡DIV/0!		0.000		#¡DIV/0!		1.000		0.146		0.021		0.147

VARIACION PLAN 2012 RESPECTO AL REAL 2011

FAMILIAS DE PRODUCTOS	FAR		ESTADO		EXPORTACION		VENT. INTERN.		ECONOMIA		GEOCUBA		TOTAL	
	TOTAL	CUC	TOTAL	CUC	TOTAL	CUC	TOTAL	CUC	TOTAL	CUC	TOTAL	MLC	TOTAL	MLC
GEODESIA Y TOPOGRAFIA	0.0	0.0	-9.4	0.0	0.0	0.0	5.0	5.0	-24.6	-30.9	0.0	0.0	-29.0	-25.9
CARTOGRAFIA DIGITAL Y SIG	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0
MAPIFICACION TOPOGRAFICA	0.0	0.0	9.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9.2	0.0
CARTOGRAFIA TEMATICA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	205.0	0.7	-200.0	0.0	5.0	0.7
ARTES GRAFICAS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	30.0	65.0	0.0	0.0	30.0	65.0
CATASTRO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.0	0.4	0.0	0.0	6.0	0.4
ESTUDIOS MARINOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	2.0	1.0
CARTAS NAUTICAS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
AYUDA A LA NAVEGACION	0.0	0.0	-43.2	0.0	0.0	0.0	-52.3	-52.3	66.4	2.4	69.8	9.9	40.7	-40.0
ESTUDIOS INGENIEROS GEOLOGICOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
METROLOGIA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
SOLUCIONES MEDIO AMBIENTALES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.7	0.3	0.0	0.0	1.7	0.3
OTRAS FAMILIAS DE PRODUCTOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.0
TOTAL DE VENTAS	0.0	0.0	-43.4	0.0	0.0	0.0	-46.3	-46.3	285.5	37.9	-129.2	9.9	66.6	1.5
OTROS INGRESOS													0.0	0.0
TOTAL DE INGRESOS	0.0	0.0	-43.4	0.0	0.0	0.0	-46.3	-46.3	285.5	37.9	-129.2	9.9	66.6	1.5
Indice en CUC		#¡DIV/0!		0.000		#¡DIV/0!		1.000		0.133		-0.077		0.023

MODELO P-4 EMPLEO Y SALARIO AÑO 2012

Entidad: **Grupo Empresarial GEOCUBA**

Código : 271.0.7990

Organ.

MINFAR

:

Clasific. :

PRODUCTOS Y SERVICIOS DE HIDROGRAFIA Y GEODESIA

EMPRESA GEOCUBA

CODIGO	CONCEPTO	UM	REAL 10	Real 11	PLAN 12	P12/E11
60010	PRODUCCION BRUTA	MP	8302.7	8374.3	8379.1	1.001
60014	VALOR AGREGADO	MP	7050.6	7208.8	7211.3	1.000
60015	PROMEDIO DE TRABAJAD.	UNO	345	327	327	1.000
60030	FONDO DE SALARIO	MP	2571.4	2399.6	2262.5	0.943
60031	DE ELLO: ESTIMULACION	MP	477.5	449.3	73.1	0.163
60041	PRODUCTIVIDAD	P	20437	22045	22053	1.000
60042	INGRESOS P/ TRABAJADOR	P	24789	25998	26150	1.006
60050	SALARIO MEDIO	P	7453	7338	6919	0.943
	CORREL.S.MEDIO/PRODUCTIVIDAD			0.913	0.860	

VALIDACION

Análisis de la Plantilla Aprobada	Real 2010	Est 2011	Plan 2012	Real 2010	Est 2011	Plan 2012
Directos	191	259	267	57%	79%	80%
Indirectos	147	70	67	43%	21%	20%
Adiestrados	9	6	6			
Total	347	335	340			
Fondo de Salario	Real 2010	Est 2011	Plan 2012	Real 2010	Est 2011	Plan 2012
Directos	1185.5	1304.7	1623.9	46%	54%	73%
Indirectos	1385.9	1105.3	590.6	54%	46%	27%
Total	2571.4	2410.0	2214.5			

TRABAJADORES			
	REAL 2010	ESTIM 2011	PLAN 2012
Actividad No Productiva			
Dirección y Administración	48	37	32
Distrib. y Ventas	6	6	6
Aprovisionamiento	48	37	29
Otros			
TOTAL	102	80	67
TOTAL TRABAJADORES	102	80	67

Estimulación Material en CUC

Pag. 1 de 1

Plan año 2012

#¡REF!

Entidad: **Grupo Empresarial GEOCUBA**

Código :

Organ. : MINFAR

Clasific. : PRODUCTOS Y SERVICIOS DE HIDROGRAFIA Y GEODESIA
EMPRESA GEOCUBA

Código	Indicadores	UM	Real	Real	Plan
			<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
	TIENDAS				
60030	Costo de la Mercancías	MCUC	14.9	14.7	14.7
60031	Ventas	MP	8257.5	8296.6	8365.2
60032	Trabajadores Abarcados	UNO	293	290	295
60033	Trabajadores Estimulados	UNO	332	329	340
60032	Fondo de Salario	MP	2571.4	2399.6	2262.5
60028	Ingreso Medio Mensual	P	621	612	577

4.23777

4.22414

4.16000

DEMANDA DE PORTADORES ENERGÉTICOS PLAN 2012Entidad: **Grupo Empresarial GEOCUBA**

Código :

Organ. :

Clasific. :

UM : Mil

PRODUCTO	COD	UM	PREC. EST	UF. REAL 10	UF. ESTIM 11	Fuente FAR 2012		Fuente ONHG 2012		Fuente ECONOMÍA 2012		TOTAL PLAN 2012		De ello: CUC
						U. FÍSICAS	VALOR	U. FÍSICAS	VALOR	U. FÍSICAS	VALOR	U. FÍSICAS	VALOR	
COMBUSTIBLE DIESEL	225.2	TN	0.49	246.6	232.0	5.8	2.8	214.0	104.9	14.5	8.6	234.3	116.3	8.6
GASOLINA DE MOTOR	225.3	TN		57.3	57.8	3.7	2.4	21.3	11.8	32.5	28.7	57.5	42.9	28.7
De ello: G.M.REGULAR		TN	0.50	29.4	27.0	2.0	1.0	18.0	9.0	6.0	4.8	26.0	14.8	4.8
De ello: G.M.ESPECIAL		TN	0.85	27.9	30.8	1.7	1.4	3.3	2.8	26.5	23.9	31.5	28.1	23.9
KEROSINA	225.4	TN	0.66	1.5	2.2	0.0	0.0	2.5	1.7	0.0	0.0	2.5	1.7	0.0
NAFTA	225.5	TN	0.34	1.0	1.5	0.0	0.0	1.7	0.6	0.0	0.0	1.7	0.6	0.0
GAS LIQ. DE PETRÓLEO	225.9	TN	1.18	6.5	5.0	0.0	0.0	7.0	8.3	1.0	1.2	8.0	9.4	1.2
ACEITES Y LUB. TERM.	233.0	TN	1.09	11.3	11.0	0.0	0.0	13.0	14.2	2.0	2.2	15.0	16.4	2.2
SUBTOTAL MP							5.3		141.3		40.6		187.2	40.6
ENERGÍA ELÉCTRICA	210.0	MW/H		418.0	376.0		0.0		0.0	380.0	87.0	380.0	87.0	
SUBTOTAL MP							0.0		0.0		87.0		87.0	
ALCOHOLES	103.0	HL	0.324	0.0	0.7	0.0	0.00	0.5	0.2	0.0	0.0	0.5	0.2	0.0
SUBTOTAL MP							0.0		0.2		0.0		0.2	0.0
OXIGENO	336.0	MM3	1.070	1.7	1.0	0.0	0.0	1.4	1.5	0.3	0.3	1.7	1.8	0.3
ACETILENO	336.0	MM3	3.500	0.8	0.4	0.0	0.0	0.5	1.8	0.8	2.8	1.3	4.6	2.8
SUBTOTAL MP							0.0		3.2		3.1		6.4	3.1
TOTAL GENERAL				0.0	0.0		5.3		144.7		130.7		280.7	43.7

En esta tabla se colocan los precios con que se trabaja la Economía

	UM	2010	2011	2012
COMBUSTIBLE DIESEL	Tn	0.650	0.650	
CUPET-CIMET	Tn	0.700	0.700	0.590
DIRECTA	Tn	0.600	0.600	
GASOLINA MOTOR	Tn	0.750	0.750	
CUPET-CIMET REG	Tn	0.700	0.700	0.800
CUPET-CIMET ESP	Tn	0.800	0.800	0.900
DIRECTA	Tn	0.591	0.591	
KEROSINA	Tn	0.434	0.663	
NAFTA	Tn	0.324	0.339	
GAS LIQ. EE PETROLEO	Tn	1.023	1.023	1.180
ACEITES Y LUB. TERM.	Tn	1.540	1.540	1.090
ENERGIA ELECTRICA	MW/h	129.000	#####	0.229
ALCOIOLES	HL	0.324	0.324	
OXIGENO	MM3	1.070	1.070	1.070
ACETILENO	MM3	5.230	5.230	3.500

MODELO P-2 PLAN DE INVERSIONES											
ORGANISMO: Plan 2012											
EMPRESA: GEOCUBA											
	CANT.	PLAN 2012 MONEDA TOTAL					PLAN 2012 DIVISAS				
		TOTAL	CONST. Y MONTAJE	EQUIPOS	OTROS	PLAN PREPARACION	TOTAL	CON ST. Y MON TAJE	EQUIPOS	OTROS	PLAN PREPARACION
INVERSIONES NO NOMINALES		77.7	0.0	77.7	0.0	0.0	68.2	0.0	67.4	0.0	0.0
Equipos Ligeros		42.0	0.0	42.0	0.0	0.0	37.0	0.0	37.0	0.0	0.0
P-106	1	28.0	0.0	28.0	0.0	0.0	0.0	0.0	26.0	0.0	0.0
Remotorización(Cambio de Motor con Caja)	1	14.0	0.0	14.0	0.0	0.0	0.0	0.0	11.0	0.0	0.0
Comunicación e Informática		18.2	0.0	18.2	0.0	0.0	15.5	0.0	14.7	0.0	0.0
Laptop para uso tecnológico robustecida	1	6.0		6.0			5.2		5.2		
Computadoras para la Gestión	4	4.5		4.5			3.9		3.9		
Computadoras para uso tecnológico	4	4.5		4.5			3.9		3.9		
Impresora laser jet blanco y negro.	2	2.5	0.0	2.5	0.0	0.0	2.0	0.0	1.2	0.0	0.0
Monitores para la Gestion	4	0.7		0.7			0.5		0.5		
Maquina wireo		0.0		0.0			0.0		0.0		
Maquina Dobladora		0.0		0.0			0.0		0.0		
Equipos Geodésicos		17.1	0.0	17.1	0.0	0.0	15.4	0.0	15.4	0.0	0.0
Detectores de Redes	1	5.0		5.0			4.5		4.5		
Registadores de datos (PDA)	1	4.0		4.0			3.5		3.5		
Nivel Digital para nivelacion	1	3.6		3.6			3.2		3.2		
Nivel Digital Rotacional aplicado a la construccion	1	4.5		4.5			4.2		4.2		
Otros Equipos		0.4		0.4	0.0	0.0	0.3	0.0	0.3	0.0	0.0
ventiladores	3	0.4		0.4			0.3		0.3		
TOTAL PLAN DE INVERSIONES		77.7	0.0	77.7	0.0	0.0	68.2	0.0	67.4	0.0	0.0

EMPRESA GEOCUBA

UM: MCUC.0

Indicadores	Signo	Real 2010	Real 2011	Plan 2012
APORTE NETO		270.4	459.2	425.0
FUENTES	+	1482.2	1374.7	1307.1
Ventas Internas del Periodo	+	598.6	535.3	489.0
Ventas Internas Mayorista	+	598.6	535.3	489.0
Creditos Inversiones	+	387.2	28.8	68.2
Otras fuentes	+	665.2	734.0	783.4
Ventas al costo mas un % acordado	+	628.0	695.5	743.3
Aum. Otros Pasivos Circulantes		37.2	38.5	40.1
Ef. en caja y Saldo en Banco inic	+	111.6	139.4	125.0
Ef. en caja y Saldo en Banco Fin.	-	139.4	125.0	160.0
Ctas por Cobrar al Inicio	+	18.7	159.7	97.5
Ctas por Cobrar al Final	-	159.7	97.5	96.0
DESTINOS	-	1211.8	915.5	882.1
Inversiones	+	59.1	28.5	55.0
Pago de Deudas Inversiones	+	439.0	333.7	240.3
Otros destinos	+	499.4	545.6	521.3
Gastos de Atención al hombre	+	24.6	23.2	0.0
Gastos de Alimentación	+	21.6	20.5	0.0
Ropa y calzado	+	3.0	2.7	0.0
Total Estimulación en Divisas	+	14.9	12.7	14.7
Estimulación en divisas		0.0	0.0	0.0
Estimulación en tiendas	+	14.9	12.7	14.7
Publicidad y promoción	+	0.0	0.0	0.5
Consumo Productivo	+	370.3	425.8	421.9
Portadores Energéticos	+	37.2	44.1	43.7
Materias Primas y Materiales	+	315.9	366.0	362.7
Servicios Productivos		17.2	15.7	15.5
Gastos Bancarios		10.0	14.4	13.9
Investigación y Desarrollo	+	0.0	0.0	0.0
Servicios No Productivos	+	42.5	42.2	40.6
Otros gastos	+	37.1	27.3	30.2
Dis. Otros Pasivos Circulantes				
Inventario Inicial	-	254.3	420.4	442.0
Inventario Final	+	420.4	442.0	497.8
Cuentas por Pagar al Inicio Proveedores	+	0.5	0.9	6.0
Cuentas por Pagar al Final Proveedores	-	0.9	6.0	3.2
Cuentas por Pagar al Inicio Grupo (Inv, Import)	+	51.8	3.2	12.0
Cuentas por Pagar al Final Grupo (Inv, Import)	-	3.2	12.0	5.0
Distribución del Aporte		270.4	459.2	425.0
Ingresos Propios		1226.6	1230.8	1232.3
Gastos Propios (Costo)		504.6	529.5	528.6
Ciclo de Cobro	días	17.6	8.5	16.3
Ciclo de Pago	días	0.5	2.3	3.2
Rotación de Inventario	días	0.9	0.8	0.8

PRESUPUESTO DE GTOS DE MERCADOTECNIA. 2012

Pag. 1 de 1

Entidad : EMPRESA GEOCUBA CIENFUEGOS

Codigo :

Organ. :

MINFAR

UM : MP

ELEMENTOS	DE ELLOS		RESULTADOS A OBTENER
	TOTAL	MCUC	
PROMOCION	0.0	0.1	0.1
Publicidad	0.0	0.1	0.1
FERIAS Y EXPOSICIONES	0.0	0.1	0.1
RELACIONES PUBLICAS	0.0	0.1	0.1
SEMINARIOS Y PRESENTACIONES A CLIENTES	0.0	0.1	0.1
TOTAL GENERAL	0.0	0.5	

PROTECCION E HIGIENE DEL TRABAJO AÑO 2012

Entidad : EMPRESA GEOCUBA CIENFUEGOS

Organ:

Clasific: PROD. Y SERVICIOS DE GEODESIA E
HIDROGRAFIA

COSTO POR CADA MEDIDA

MEDIDAS DE PREVENCION	COSTO	
	TOTAL	CUC
Medidas de prevención de accidentes	2.5	0.9
Medidas de prevención de enfermedades profesionales	4	1
Medidas de higiene del trabajo	3	0.9
Medidas de prevención de incendios	2	0.6
Equipos de Protección Personal	1.8	0.9
Equipos contra incendios	0.5	0.3
Capacitación y divulgación		
Investigación de Seguridad y Salud en el Trabajo		
Rehabilitación profesional		
Necesidades de los planes de Emergencia y Evacuación		
TOTALES	13.8	4.6

GASTOS POR ELEMENTOS FUNDAMENTALES

ELEMENTOS	GASTOS	
	TOTAL	CUC
GASTOS MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	2.4	0.6
De ello: Ropa y Calzado	4.2	2
Otros gastos	7.2	2
TOTALES	13.8	4.6

Anexo No.8

EMPRESA GEOCUBA CIENFUEGOS					
ANÁLISIS FINANCIERO MEDIANTE ÍNDICES O RAZONES PARA EL TOTAL DE MONEDA					
RAZONES	FÓRMULA	I TRIMESTRE 2011		I TRIMESTRE 2012	
		CÁLCULO	VALOR	CÁLCULO	VALOR
RAZONES DE LIQUIDÉZ					
Razón circulante o Índice de solvencia	<u>Activo circulante</u>	4,206,525.32	4.16	<u>4,914,008.56</u>	4.53
	<u>Pasivo circulante</u>	1,011,936.34		1,083,598.24	
Razón Rápida o de Líquidos Inmediata	<u>Activo Circulante - Inventario</u>	<u>4206525.32-1329174.53</u>	1.30	<u>4914008.56-1535749.92</u>	3.12
(Prueba ácida)	<u>Pasivo Circulante</u>	1,011,936.34		1,083,598.24	
Razón o índice de líquidos instantánea	<u>Efectivo</u>	<u>167152.36+2002768.61</u>	1.88	<u>116449.73+2121319.38</u>	2.07
(Prueba amarga)	<u>Pasivo circulante</u>	1,011,936.34		1,083,598.24	
RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS					
Inventario Promedio	<u>Invent. Inicial + Invent. Final</u>	<u>1239101.26+1329174.53</u>	1,284,137.90	<u>1656248.98+1535749.92</u>	1,595,999.45
	2	2		2	
Razón de rotación de inventario	<u>Costo de ventas</u>	740,010.33	0.5763	<u>937086.13-416081.40</u>	0.32644
	<u>Inventario promedio</u>	1,284,137.90		1,595,999.45	
Razón de ciclo de inventarios (en días)	<u>360 días comerciales del año</u>	<u>90</u>	156	<u>90</u>	276
	<u>Razón de ciclo de inventarios</u>	0.5763		0.33	
Razón de rotación de cuentas por cobrar	<u>Ventas netas</u>	<u>2,113,961.60</u>	14	<u>2,304,545.32</u>	4
	<u>Cuentas por cobrar</u>	334,327.55		<u>528616.93+51729.49</u>	
Razón de ciclo de cobro (en días)	<u>360 días comerciales del año</u>	<u>90</u>	6	<u>90</u>	23
	<u>Razón de rotación de cuentas por cobrar</u>	14		4	
Razón de gestión de cobros	<u>Cuentas por cobrar</u>	<u>334,327.55</u>	0.16	<u>528616.93+51729.49</u>	0.13
	<u>Ventas netas</u>	2,113,961.60		2,304,545.32	

EMPRESA GEOCUBA CIENFUEGOS

ANÁLISIS FINANCIERO MEDIANTE ÍNDICES O RAZONES PARA EL TOTAL DE MONEDA

RAZONES	FÓRMULA	I TRIMESTRE 2011		I TRIMESTRE 2012	
		CÁLCULO	VALOR	CÁLCULO	VALOR
Razón de rotación de activos circulantes	<u>Ventas netas</u>	2,113,961.60	0.50	<u>2,304,545.32</u>	0.47
	<u>Activos Circulantes</u>	4,206,525.32		4,914,008.56	
Razón de rotación de activos fijos	<u>Ventas netas</u>	2,113,961.60	0.86	<u>2,304,545.32</u>	0.80
	<u>Activos fijos</u>	2,459,526.08		2,873,802.28	
Razón de rotación de activos totales	<u>Ventas netas</u>	2,113,961.60	0.24	<u>2,304,545.32</u>	0.23
	<u>Activos totales</u>	8,965,850.75		10,182,435.06	
Razón de apalancamiento	<u>Activos totales</u>	8,965,850.75	1.42	<u>10,182,435.06</u>	1.38
	<u>Patrimonio</u>	6,335,707.38		7,388,610.45	
RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE DEUDAS					
Razón de endeudamiento	<u>Pasivo total</u>	<u>2,630,143.37</u>	0.29	<u>2,793,824.61</u>	0.27
	<u>Activo total</u>	8,965,850.75		10,182,435.06	
Razón fuentes propias/fuentes ajenas	<u>Patrimonio</u>	6,335,707.38	2.41	<u>7,388,610.45</u>	2.64
	<u>Pasivo Total</u>	2,630,143.37		2,793,824.61	
Rotación de cuentas por pagar	<u>Compras netas</u>	<u>230,348.19</u>	12.6	<u>437,734.32</u>	3.6
	<u>Cuentas por pagar</u>	18,280.84		120,956.81	
Razón de ciclo de pago (días)	<u>360 días comerciales del año</u>	<u>90</u>	7	<u>90</u>	25
	<u>Razón de rotación de cuentas por pagar</u>	12.6		3.619	
Razón de pago	<u>Cuentas por pagar</u>	<u>18,280.84</u>	0.08	<u>120,956.81</u>	0.28
	<u>Compras netas</u>	230,348.19		437,734.32	
RAZÓN DE RENTABILIDAD					
Razón de margen de utilidad sobre ventas	<u>Utilidad neta</u>	<u>772,082.89</u>	0.37	<u>1,044,242.86</u>	0.45

EMPRESA GEOCUBA CIENFUEGOS

ANÁLISIS FINANCIERO MEDIANTE ÍNDICES O RAZONES PARA EL TOTAL DE MONEDA

RAZONES	FÓRMULA	I TRIMESTRE 2011		I TRIMESTRE 2012	
		CÁLCULO	VALOR	CÁLCULO	VALOR
Razón de rendimiento sobre los activos totales	<u>Utilidad neta</u>	772,082.89	0.09	1,044,242.86	0.10
	<u>Activos totales</u>	8,965,850.75		10,182,435.06	
Razón de rendimiento sobre el patrimonio	<u>Utilidad neta</u>	772,082.89	0.12	1,044,242.86	0.14
	<u>Patrimonio</u>	6,335,707.38		7,388,610.45	
Razón de costos	<u>Costos totales</u>	740,010.33	0.35	521,004.73	0.23
	<u>Ventas netas</u>	2,113,961.60		2,304,545.32	
Razón de rentabilidad general (Costo por peso)	<u>Gastos totales</u>	1,391,209.37	0.64	1,324,973.67	0.56
	<u>Ingresos totales</u>	2,163,292.26		2,369,216.53	