

MANUAL METODOLÓGICO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN EN UNA EMPRESA TABACALERA

Eduardo Quiñones Jiménez
María Amelia Benítez Ramos
informatica.alicia@ettvcl.co.cu

Resumen

El objetivo del Trabajo es establecer un procedimiento general para las Unidades Empresariales de Base de la actividad Industrial de Tabaco Torcido que en su objeto social tienen diferentes actividades, la misma que permita la Consolidación para formar el plan general de la Empresa.

Se establece un modelaje para la confección del plan que resume la diversidad de modelos solicitado a la empresa y las hojas de trabajo para su revisión y aprobación de una forma de cálculo única y al mismo tiempo sencilla amparada por lo que está legislado por cada organismo.

El método para llegar al resultado es mediante un programa automatizado de las fichas de costo de cada Actividad, además este Sistema nos da la posibilidad de un resultado final, el análisis de los indicadores económicos fundamentales y condicionantes para la obtención de estimulación en CUC según el sistema de paga vigente, eliminando los fraudes y errores humanos.

Introducción

Antes de entrar la Empresa en Perfeccionamiento se recibían las cifras del plan y este se confeccionaba en la Empresa, posteriormente se desagregaba por establecimientos según la actividad de forma directiva y con las normativas de los indicadores económicos a obtener. En el año 2003 con la implantación del Perfeccionamiento Empresarial, se motivó un cambio radical del procesamiento del Plan si tenemos en cuenta que la planificación como categoría económica es el instrumento de dirección básico que 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.

La concepción del proceso de elaboración del plan considera la experiencia obtenida durante los últimos años, y se basa en los principios generales del sistema de Planificación.

Es objetivo desarrollar el trabajo para elaborar el plan en su aspecto organizativo y en el cual el sistema informativo juega un papel fundamental, sin eliminar aquellos aspectos o específicos para el trabajo de cada UEB. Para su elaboración es necesario, además de las instrucciones bajadas del Grupo Empresarial Tabaco de Cuba, elementos adicionales tales como: la estructura organizativa de la Empresa, los criterios para la distribución de la producción en unidades físicas y valores de Exportación, Consumo Nacional y Despalillo. Tomando para ello el costo más bajo.

Para ejecutar esta tarea se ha elaborado la presente metodología que resume las instrucciones existentes y complementarias conformando un cuerpo único y se definen algunos conceptos y elementos importantes para desarrollar el trabajo.

Se establece un procedimiento general para aplicar, de una manera uniforme a las diferentes actividades que contiene el objeto social de la Empresa derivado de una forma de cálculo única y al mismo tiempo sencilla, así mismo se deberá garantizar que las áreas técnicas y el área económicas tengan participación coordinada, o sea, que se desarrolle coordinadamente y con visión integral, en cada caso la responsabilidad que tiene cada uno en el proceso de elaboración del Plan, debe quedar explícita.

La discusión y análisis del plan con los trabajadores debe concentrarse en los problemas fundamentales de cada área sobre los cuales pueden incidir directamente y sobre todo, acordar las medidas para garantizar los objetivos que se propongan.

La aprobación del plan requiere de su argumentación técnica ante el nivel superior.

- Los jefes de las áreas técnicas que elaboran los indicadores componentes del plan de la UEB ante su director.
- Los directores de las UEB ante el Director General de la Empresa el Director General ante el Grupo TABACUBA.

Los jefes mencionados anteriormente pueden disponer de asesores, a los efectos del proceso de elaboración del Plan.

Desarrollo:

El proceso de planificación en nuestra Empresa constituye su eslabón fundamental donde es imprescindible que participen funcionarios de todas las áreas y muy especialmente las técnicas y obreros directos a la producción. La demanda que emite el Grupo empresarial de Tabaco de Cuba, en cuanto a la cantidad de surtidos decide la formulación a calcular-

El plan se confecciona teniendo en cuenta la cifra orientada por TABACUBA y esta se desagrega por UEB según las capacidades productivas y las condiciones técnicas organizativa laboral, sin dejar de tener en cuenta las UEB con mayor calidad y menor costo.

Como principio general al elaborar el mismo se tendrá en cuenta:

- Análisis de la eficiencia considerada en la propuesta
 - ✓ Correlación positiva de los indicadores sintéticos
 - ✓ Reducción del costo por peso de venta
 - ✓ Reducción del índice de consumo de portadores energéticos y del Consumo de Materia Prima.
 - ✓ Elevar ventas y utilidades
 - ✓ Racionalidad en la disponibilidad de la idoneidad de los trabajadores.
- Valoración del cumplimiento de las directivas emitidas por el grupo TABACUBA
- Análisis del cumplimiento de los del nivel de actividad en particular la producción seleccionada para cada UEB.
- Fuente de financiamiento en divisa (financiamiento central)
- Evaluación de la utilización de las capacidades productivas
- Caracterización del plan de inversiones y su eficiencia, así como financiamiento en ambas monedas.

En correspondencia con lo enumerado le corresponde a la Dirección de Contabilidad y Finanzas dirigir, supervisar y conformar el plan, a lo que se integra el resto de las Direcciones de la Empresa, cada UEB conforma su plan teniendo en cuenta su capacidad productiva elaborando para esto las categorías a ellas asignadas por la Empresa.

La confección del plan consta de dos etapas.

1. Propuesta de plan. (Abril - Junio)
2. Plan del año (Noviembre – Diciembre)

Primera Etapa: Se elabora por cada UEB y la Empresa en meses vistos al año plan con las orientaciones metodológicas de la Dirección de Economía de TABACUBA y siguiendo el Expediente de Perfeccionamiento. Para el Desarrollo exitoso de esta tarea en la Empresa, debe crearse un grupo de trabajo integrado por:

- **Planificador:** Elabora la propuesta de plan anual en las diferentes categorías y orienta meteorológicamente los procedimientos orientados por el organismo superior y consolida la opinión de las Direcciones de Tecnología y Recursos Humanos.
- **Especialista de Tecnología:** Orientará las normas técnicas y la necesidad de recursos para el plan proyectado según lo inscripto en las fichas de costo.
- **Especialista de Recursos Humanos:** Propondrá la fuerza de trabajo necesaria y el fondo de salario a devengar, teniendo en cuenta las tarifas salariales y escala aprobada, así como los gastos para capacitación, recursos necesarios de PHT, ropa, calzado y otros gastos inherentes a su área.
- **Unidad de Comercialización y sus Especialistas:** Se encargará de balancear los productos de habilitaciones y los materiales bajo su control para proponer la demanda necesaria según el volumen de producción proyectado.
- **Energético:** Evalúa y propone la cifra para los portadores energéticos cumpliendo con las normativas y orientaciones según metodología del organismo superior, proponiendo alternativas que posibilite incrementar la eficiencia energética y disminución de los índices de consumo y no variando los índices inscriptos en el Expediente.
- **Inversionista:** Participa en la confección del plan de inversiones según el interés de la Dirección de la Empresa por objeto de obra, equipos y programa de vivienda, proponiendo el financiamiento en moneda nacional y divisa así como su fundamentación.
- **Financista:** Participa en la confección del plan financiero de la Empresa en MLC de la actividad Industrial desglosado por productos y financiamiento centralizado y descentralizado.
- **Segunda Etapa:** (Tiene que coincidir con lo inscripto en el Expediente)
 - Categorías del plan que se elaboran en las UEB.
 - Ventas Totales
 - Producciones en Físico y Valor
 - Costo Ganancia y Rentabilidad
 - Presupuesto de Ingresos y Gastos en MN y MLC

La Dirección de Tecnología y Desarrollo orientará a cada UEB el plan de producción atendiendo al objeto social de cada una así como la necesidad de producción para insumos (rama despalillada) según la demanda del plan Industrial. Esta etapa se desagregará según se aproxime más a la realidad (mes o Trimestre).

Las UEB cuando reciben su cifra procederán a la apertura mensualizada respetando el formato de la empresa de modo que responda a la cifra total empresa y esta pueda ser consolidada en Unidades físicas y valor ej:

- Cliente, categoría, vitola, código, Producto, Precio, marca, total por meses y trimestre. La valoración del producto para la exportación será por el precio en MLC y el resto de la producción por la L.O.P. según programa diseñado por el Grupo de Informática de la Empresa.
- El Director de la UEB deberá crear grupo de trabajo para la participación de los implicados en el plan de la misma, este debe ser integrado por:
 - **Especialista en Contabilidad:** Participa en la evaluación de la propuesta de las áreas productivas y efectúa los cálculos pertinentes.
 - **Area Técnica y Jefes de Brigada:** Propone la necesidad de recursos para la elaboración del producto autorizado a terminar y vender.

Estas categorías del plan son elaboradas inicialmente en las UEB donde participa los jefes de cada actividad (grupo de trabajo creado), expresando su criterio de acuerdo con las condiciones u recursos existentes. La elaboración del plan debe contar con la siguiente aprobación del colectivo de

trabajadores y su consejo de Dirección, el cual se presenta al consejo de Dirección de la Empresa defendido por el Director de la UEB hasta su aprobación por el Director General, contenido en ello si el caso lo requiere las discrepancias surgidas en la discusión con los trabajadores.

Para su confección se habilitarán las hojas de cálculo diseñadas donde reflejan los niveles de Ingresos y gastos por los diferentes conceptos, de modo que estos sirvan para confrontar los mismos con los indicadores del plan; en caso de discrepancia en el momento de su aprobación por el nivel superior. La ficha de costo para cada producto a elaborar debe estar actualizadas y será la base de cálculo de los gastos necesarios por elementos de gasto.

Una vez analizado el plan de todas las UEB, la Dirección de Contabilidad u Finanzas procede a elaborar el plan general de la Empresa que presentará al consejo de Dirección para su análisis y aprobación por el Director General. El mismo debe ser de conocimiento del colectivo de las divisiones estructurales de la empresa y contar con su aprobación, pudiendo tener sus discrepancias fundamentadas.

Una vez analizado por el Consejo de Dirección de la Empresa, el Director General de la misma procede a su defensa ante el Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba.

El plan aunque rector de toda la actividad empresarial debe tener la necesaria flexibilidad que le permita ajustarse a la planificación corriente como perspectiva de los cambios que pueden operarse en el mercado.

La Dirección de Contabilidad y Finanzas capacitará y asesorará meteorológicamente todo el proceso de elaboración del plan en todas sus categorías en las UEB según las orientaciones metodológicas recibidas del grupo Empresarial de Tabaco de Cuba, actualizando cualquier cambio o modificación que exista.

Aspectos tener en cuenta en la confección del Plan

- Planificar las normas de consumo al 100% con la tolerancia que permita el Director.
- Planificar un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada
- Planificar una calidad acorde a lo orientado por el organismo superior
- Buscar iniciativas de racionalidad económica en la producción atendiendo a la cifra proyectada con la fuerza de trabajo que realmente necesite.
- Planificar los indicadores económicos sin deterioro con relación a períodos anteriores.
- Prever en los planes de aprendizaje estrictamente lo necesario debiendo buscar alternativas que permita que estos gastos se paguen en un plazo corto.
- Utilizar racionalmente los recursos puestos en los Grupos de Apoyo, que permita agilizar la producción, usando racionalmente el transporte y servicios de todo tipo.
- Continuar con alternativas en los comedores para que sean costeables sin necesidad de elevar los precios.
- No planificar pérdidas.
- La productividad del trabajo debe ser superior al plan y al real del año anterior.
- El ingreso monetario por peso del valor agregado debe ser igual o inferior al real del año anterior
- No pueden inscribirse incrementos del ingreso medio, ni de la ocupación, sin respaldo productivo
- El incremento porcentual del Ingreso medio mensual por trabajador deberá ser inferior a la productividad del trabajo, para mantener una correlación positiva con relación a lo ejecutado el año anterior.
- Cumplir con las bases normativas inscriptas en el Expediente sin excusas.

En la presentación del plan para su discusión en el Consejo de Dirección se analizaron los Indicadores de eficiencia tales como:

- Productividad del Trabajo
- Ingreso Monetario por peso del valor agregado
- Salario medio mensual por trabajador
- Correlación salario medio productividad

Modelos a Entregar:

- Desagregación Plan Industrial
- Desagregación Plan Producción para Insumo
- Modelo Plan de Ingresos, gastos y rentabilidad diseñado para UEB
- Hoja de Cálculo Ingresos No. 1
- Hoja de Cálculo Gastos No. 2
- Ficha de Costo
- Indicadores Económicos y de Eficiencia

Instrucciones para la Confección del Plan de la UEB

Para todas las UEB se bajan cifras directivas, los que se concilian con el plan de la empresa y que servirá de soporte para la base de la estimulación material en cualquiera de las actividades que como objeto social tiene la Empresa.

1. La cifra de tabaco torcido para la exportación se desagregará por surtido con escalonamiento mensual por petición de clientes.
2. La cifra de Consumo Nacional se refiere exclusivamente a tabaco básico y debe responder a la desagregación originada por la empresa quedando la distribución por meses a criterio de la UEB.
3. La cifra de la Rama Despalillada que se insume en la producción industrial está en relación a la demanda que genera el plan industrial, mediando el contrato proveedor-cliente, quedando a cuenta del despalillo cubrir esa cifra en relación directa con el rendimiento que obtiene por cada clase, a los efectos de valorar su producción y de acuerdo a las orientaciones que emita la Dirección de Tecnología.
4. El cálculo de los gastos se hará sobre los siguientes elementos:
 - Costo real último recibido de la materia prima
 - Recargo comercial normado por cada Empresa
 - Costo real de los productos a los precios que están comprando las habilitaciones
 - Tarifa oficial de transporte
 - Tarifa de salario vigente, 12 % de la seguridad social, y el 25% del Impuesto de la Fuerza de Trabajo
5. La unidad Comercializadora correrá con todos los gastos de transporte y taller propio, y transferirá a las UEB los servicios prestados.
6. Las UEB que tienen Inversiones considerarán en sus gastos los programas que ellas ejecutan con medios propios y de la misma manera lo incluirán en su valor de producción.
7. En el plan, se incluirán todos los gastos que puedan preverse según la historia de cada centro para que este quede lo más consistente posible y se apliquen las fichas de costo siempre que sea factible.
8. Ninguna UEB puede planificar pérdidas
9. Cada UEB deberá acompañar su plan con un programa para mejorar la eficiencia en su gestión. Los indicadores relativos de costo material, salario y costo total por peso de venta tienen que tener una relación que se corresponda con el real del año anterior, y las desviaciones tienen que

ser explicadas y sobre todo hacer hincapié en incrementar las ventas y disminuir el gasto por brigada.

Consideraciones aclaratorias sobre el modelo del Plan

- Filas 1 a 3 : Deben estar en correspondencia con el modelo de desagregación del plan de producción por meses en U. Físicas.
- Fila 8 : Debe corresponderse con el modelo del plan desagregado por meses en valor, para las actividades de exportación y Consumo Nacional.
- Fila 9 : Exclusivo para actividad de exportación y se calcula atendiendo al coeficiente autorizado en el año, aplicado al valor de la producción expresando en la fila 8.
- Fila 10 : Exclusivo para la actividad de despalillo debe ser coincidente con los valores expresados en el modelo plan mensual en valor para esta actividad.
- Fila 11 : Valor a obtener por la venta de subproductos según la norma establecida y los precios oficiales para éstos.
- Fila 12 : Expresará el valor de los servicios prestados por la UEB Comercializadora. Las unidades de producción para utilizar esta fila deberá tener la autorización de la Dirección de la Empresa.
- Fila 13 y 14 : Para reflejar los inventarios iniciales y finales a precio de venta según las normas que para ellos existen.
- Fila 17 : Deberá ser coincidente con lo expresado en la Hoja de cálculo para este fin teniendo como soporte para su cálculo las fichas de costo actualizadas.
- Fila 18 : Para calcular los portadores energéticos (gasolina, petróleo, leña, gas, etc) según los precios oficiales y conciliado con especialista de esta materia.
- Fila 20 : Exclusivo para la Unidad Comercializadora y Oficina Central. De ser utilizado por las UEB productivas deberá detallarse en la Hoja de cálculo.
- Fila 22, 23 : Se informará el fondo de salario correspondiente a los trabajadores asociados a los niveles de actividad de que se trate, sin incluir lo concerniente a los trabajadores declarados disponibles mediante resolución, cuyo pago no constituye salario. Como en la etapa de elaboración del plan no se puede prever el sobrecumplimiento que puede general el proceso de producción, ventas, ingresos, etc., no se incluirá en el fondo de salario el importe del estímulo material en moneda nacional, ya que esto solo se considerará en la ejecución real.
- Fila 29 : Se considera todos aquellos que reciben de terceros y son determinantes para la producción o actividad que se desarrolla como teléfono, fletes, agua, alcantarillado, mantenimientos.
- Fila 33 : Se utiliza para aminorar el costo de aquellos gastos que no pertenecen a él y que se contabilizan en la cuenta del grupo 800.
- Fila 42 : Se utilizará exclusivamente para reflejar los ingresos de comedores
- Fila 43 : Se utilizará exclusivamente para reflejar los gastos de comedores
- Fila 45 : Se consignará la cantidad de trabajadores que, como promedio utiliza el centro informante para realizar las tareas correspondientes al plan de producción o servicios en el período que se informa (su cálculo se realiza en correspondencia con lo que a tal efecto, se determine a través del SIE-N 2001. Esta fila debe estar conciliado con la Dirección de Recursos Humanos)

Metodología de Cálculo

Las hojas de cálculo podrán utilizarse para la confección del plan anual, y conocer los cálculos efectuados para cada uno de los indicadores que conforman el mismo, el cual será utilizado en el proceso de elaboración y revisión si la necesidad lo requiere. Esto no constituye un patrón rígido, es solo dar una idea de lo que se puede utilizar para aclarar dudas o conceptos y tener evidencia del origen de los datos que aparecen en la hoja del plan.

Hoja de cálculo No. 1

1. Constituye el formato que se debe confeccionar para mostrar el plan asignado por cliente, categoría, código y producto mensualizado para la consolidación y comprobación con el plan original.
2. Subsidio a productos, es exclusivo para el tabaco de exportación aplicando el coeficiente autorizado sobre el valor del producto.
3. Será utilizado para la actividad de despalillo y constituye el formato del plan de producción mensualizado.
4. Se refiere al sub producto que según la norma se obtiene por millar de tabacos a elaborar en el período.
5. Será utilizado para la UEB Comercializadora en el se reflejará el margen de ingreso por producto (materia prima) que se vende a las UEB de producción, según la necesidad que demanda el Plan industrial.
- 6 Y 7 Representa la necesidad de materia prima por clases a utilizar según el plan de producción. Deberá tener como soporte para su cálculo la ficha de costo actualizada.
8. Portadores energéticos que se necesita y consumir en el período, debiendo desglosar el combustible y la energía eléctrica.
9. Para reflejar el recargo establecido que se aplica a la materia prima y que forma parte del valor del producto.

Hoja de cálculo No. 2

- 10 – 11 Para desglosar la necesidad de salario según demanda el plan de producción y el sistema de pago que para cada proceso se aprueba.
- 12-14-15 Cálculos que se aplican el salario devengado
- 16 Debe reflejarse lo registrado en el registro de amortización de la UEB que se espera consumir en el período planificado.
- 17 Proyectar según series históricas lo que se espera consumir en esta actividad, recordando que todo lo que se puede ahorrar hay que ahorrarlo.
- 18 Dietas y gastos de pasaje que se requiere utilizar en el período cumpliendo con lo orientado por la Empresa.
- 19 Conceptos de gastos no mencionados anteriormente y que es necesario consumir en el período.

Cálculos para el Modelo Indicadores Económicos y de Eficiencia

- ✓ Producción Mercantil: = Ventas de Producción y Servicio (Fila 8 ó 10)
 - (+) subsidio a productos (Fila 9)
 - (-) Inv. Inicial Prod. Term. a Precio Venta (Fila 13)
 - (+) Inv. Final Prod. Term. a Precio Venta (Fila 14)

- Valor Producción Bruta o Total = Producción Mercantil
 - (-) Inv. Inic en Proceso (Fila 35)
 - (+) Inv. Final en Proceso (Fila 36)

- ✓ Costo Producción Bruta o Total = Fila 34 Mod Plan

- ✓ Costo Producción Mercantil = Fila 37 Mod Plan

- ✓ Costo Venta Prod. Y Serv. = Fila 40 Mod Plan

- ✓ Valor Agregado Bruto = Valor Prod. Bienes y Servicios – Gasto Material - Serv. Prod.

Valor Prod Bienes y servicios = Ventas (Incluye subsidio)
 - (-) Prod. En Pocesó Inc. + Inv. Final.
 - (-). Existenc Prod Termin Inicio P: Venta(+)Inv. Final
 - (+) Disminución (-) Aumento por concepto distinto a prod y entrega
 - (+) Gasto Reparac. General e Invers con medios Propios
 - (-) Impuesto de las ventas

- ✓ Promedio de Trabajadores Total =
$$\frac{HD \text{ s/ registro} + HD \text{ Adicionales} - HD \text{ Deducciones}}{\text{Días Calendario del mes}}$$

- ✓ Productividad =
$$\frac{\text{Valor Agregado Bruto}}{\text{Promedio Trabajadores Total}}$$

- ✓ Relación entre Salario y Valor Agregado =
$$\frac{\text{Fondo Salario}}{\text{Valor Agregado}}$$

Conclusiones

El presente trabajo nos ha dado la posibilidad de lograr una mejor organización en la Confección del Plan en Cada UEB, uniformando el trabajo por actividad y permitir la consolidación de cada una de ellos. El diseño permite el análisis económico de cada UEB el cual es despachado mensualmente con cada Director General para analizar los resultados de los indicadores básicos y de este las certificaciones de la estimulación en CUC, según el sistema de pago aplicado evitando el error humano y lograr mejor confiabilidad en el mismo.

El Sistema permite la revisión y adecuación de nuevas orientaciones que anualmente se solicitan después de obtenidos los resultados del año vencido y confección del nuevo plan se logra mayor cultura económica para los directivos de las UEB ya que permite la Actualización y el análisis con el colectivo de trabajadores.

Recomendaciones

Seguir el estudio y perfeccionamiento del sistema que posibilite la actualización según nuevas instrucciones anuales que permita mejorar el sistema y que el sistema sea implantado en las empresas en perfeccionamiento del Grupo TABACUBA según los resultados que hemos obtenido.

Bibliografía

1. Instrucciones para la Desagregación del Plan . Ministerio de Economía y Planificación. 20 Enero 2004.
2. Metodología Elaboración Plan Empresa TABACUBA. Grupo TABACUBA. 25 Enero 2003.
3. Metodología del Sistema Planificación. Ministerio de la Agricultura. 5 abril 2004.
3. Definiciones Metodológicas para el cálculo de Indicadores Económicos. Ministerio Economía y Planificación 2003.

ANEXOS

Emp: Acopio y Beneficio del Tabaco UEB: _____				Hoja de Cálculo No. 1 Plan		Fecha: Plan Año:	
Ingresos				Costo Material			
1. Plan de Producción				6. Materia Prima Fundamental			
Código Producto	Precio	UF	Valor	Clases	Precio	Importe	
Sub Total				Sub Total		//////////	
2. Subsidios			\$				
3. Producción para Insumos UM				7. Materiales Auxiliares			
Clases	U. Físicas	Precio	Importe	Tipo			
Sub Total				Sub Total		//////////	
4. Producción Suplementario UM:				8. Energéticos			
Concepto	U. Físicas	Precio	Importe				
Sub Total				Sub Total		//////////	
5. Otras Ventas				9. Recargo Comercial (%) Establecido			
Concepto	U. Físicas	Precio	Importe				
Sub Total							
Total Ingresos		//////////		Total Cons. Nacional			

Confeccionado por: _____

Aprobado por: _____

Emp: Acopio y Beneficio del Tabaco UEB: _____		Hoja de Cálculo No. 2 Plan		Fecha: Plan Año:	
10. Costo de Salario Vinculado Producción			Otros Gastos		
Volumen	Tarifa	Importe	16. Amortización		
			Tipo de Medios	Imp. mensual	Imp. Anual
			Total		
			17. Servicios Productivos		
			Tipo	Tarifa	Importe
Sub Total			Sub Total	//////////	
11. Salario no vinculados Producción			18. Gasto Comisión Servicios		
Oficio	Salario Anual				
Sub Total			Sub Total		
12. 9.09					
13. Salario Devengado					
14. 12 % de la Fuerza de Trabajo					
15. 25 % de la Fuerza de Trabajo					

Confeccionado por: _____

Aprobado por: _____