

## **El control de gestión y su impacto en la eficiencia**

### **The Management Control System and its Impact on Efficiency**

MSc. Juan Manuel Betancourt López<sup>1</sup> y Dr. C. Antonio Sánchez Batista<sup>2</sup>

1 Empresa Comercializadora División Equipos y Piezas (DIVEP) Camagüey.

[juan@divepcmg.co.cu](mailto:juan@divepcmg.co.cu)

2 Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas, Universidad de Camagüey  
*Ignacio Agramonte Loynaz*

---

#### **RESUMEN**

Se diseñó un sistema de control de gestión para la toma de decisiones oportunas en las unidades comercializadoras de la Empresa Nacional, División Equipos y Piezas (DIVEP) del Ministerio de Industrias, orientado a la búsqueda de la eficiencia económica. El referido sistema está dotado de una dinámica dirigida a cumplir los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo de las empresas comercializadoras. Ofrece soluciones de control en el monitoreo de la eficiencia a fin de prevenir lo que ha de suceder. Se han desarrollado técnicas de análisis soportadas en hojas de cálculo que interactúan con las salidas del sistema contable Exact y de otras fuentes informativas para lograr, en tiempo real, las mediciones de los indicadores económicos fundamentales, las que combinadas con la desagregación de las cifras directivas, generan escenarios del comportamiento futuro de los resultados claves. Se ha logrado detener el deterioro de los indicadores de eficiencia, lo cual valida la efectividad

del sistema de control. El sistema está compuesto por tres herramientas, dirigidas a: la planificación, la medición de la eficiencia y al diagnóstico de los resultados finales.

**Palabras clave:** control de gestión, eficiencia económica, indicadores económicos

---

## **ABSTRACT**

The main objective of this research is to design a management control system for making the proper decisions in the enterprises that sells equipment and parts (DIVEP, Spanish acronym), heading to reach economic efficiency. This dynamic system is aimed to accomplish the objectives and goals established in trading enterprises in a short, mean or long term. It offers solutions for control, monitoring efficiency from the perspective of prevent what may happen next. Techniques have been developed in spreadsheets to analyze interactions with data that came from the *Exact* accounting system and other information sources to achieve, in real time, measurements of the indicators involved, which once combined with desegregation of directive numbers, generate scenarios of future behavior of key outcomes. Results are properly validated every time that the efficiency indicator sustained deterioration is stopped in periods preceding the application of the control procedure. The system is composed of three directed tools: planning, efficiency measurement and final outcome assessment.

**Key Words:** management control, economic efficiency, economic indicators

---

## **INTRODUCCIÓN**

Desde el triunfo de la Revolución en Cuba existe un modelo económico con la planificación como eje central. El modelo se ha actualizado durante 56 años atendiendo a los diferentes escenarios en que se ha movido la economía, tanto interna como externa, sin descuidar la planificación (Villalón, 2011).

Para que este modelo sea viable, es necesario que la empresa estatal socialista sea eficiente de manera que pueda competir con la empresa capitalista.

Cuando las empresas tienen un buen margen de rentabilidad no se preocupan de ser eficientes, sólo están preocupadas de producir y vender. Esta situación las lleva a perder competitividad y, además, genera una cultura de derroche que es difícil cambiar cuando los márgenes se hacen más estrechos. Es muy importante para una empresa poseer los mecanismos que la ayuden a tener señales permanentes de cómo está funcionando internamente y que permitan corregir las desviaciones oportunamente (Niven, 2007).

Los cambios en el entorno (Torres, 2009) obligarán a las empresas a desarrollar nuevas prácticas y habilidades para enfocarse cada vez más en la mayor competencia, los reducidos márgenes, el escaso y limitado recurso humano experimentado, la necesidad de involucrar y capacitar nuevos ingenieros y técnicos, los mayores costos en la actividad así como en una adecuada gestión de los nuevos riesgos.

En el marco del control de gestión se han realizado un conjunto de investigaciones en diferentes sectores de la economía desde la década del 90 del siglo pasado. Resaltan las realizadas en la industria farmacéutica, instituciones bancarias, organizaciones comercializadoras, instituciones de educación superior, instituciones hospitalarias y otras de carácter general (Torrens, 2006).

Todas las investigaciones anteriores brindan contribuciones importantes para el control de gestión en las organizaciones cubanas, en consecuencia, el gran desafío para alcanzar el éxito será lograr organizaciones ágiles, flexibles, capaces de generar espacios de aprendizaje constante, y que alcancen el máximo provecho de su propia imagen organizacional (su historia, experiencia, relaciones, valores, logros, cultura). Esto es lo que Peter Senge, ha llamado: organizaciones que aprenden (Ricart, 2008).

Tal como señalan diversos autores, el control de gestión es un proceso que ayuda a los directivos a empujar a la organización hacia sus objetivos estratégicos y aunque no existe total coincidencia de criterios a la hora de conceptualizar el control de gestión, existe un principio compartido que establece que lo que no se puede medir no se puede controlar. Si no se puede

controlar, no se puede gestionar y si no se puede gestionar, no se puede mejorar (Shin, Steers, Ungson y Nam, 1990).

El control de gestión es uno de los procesos para juzgar y evaluar el desempeño general de todas las áreas de interés de la empresa, en forma permanente. Lo ejercen todas y cada una de las personas que forman parte de la entidad; de hecho debe de constituir un mecanismo de motivación del personal. Dicha evaluación debe pensarse como la medición y análisis de los resultados, desde variados puntos de vista o juicios, para disponer qué hacer a partir de los recursos existentes, con la intención de avanzar permanentemente en todos los niveles de la entidad en cuestión.

La Empresa Nacional DIVEP ha logrado cimentar un prestigio reconocido en el ámbito nacional, especialmente en la comercialización de piezas, componentes, accesorios y equipos de transporte ligero y pesado, agrícola y de construcción, así como las producciones nacionales del Ministerio de Industrias, destinadas al sector estatal; además, brinda servicios de arrendamiento de instalación y equipos, distribución, reacondicionamiento y asesoría técnica de los productos comercializados. Consecuentemente, ha de recurrir a estrategias que le permitan asimilar con rapidez y efectividad los cambios del entorno. Sin embargo, si estas estrategias no van acompañadas de las herramientas de gestión que ayuden a su implantación, los esfuerzos podrían ser inútiles. Al respecto en el sector empresarial se ha popularizado una frase de autor desconocido: “en la mayoría de los casos, el verdadero problema no es una mala estrategia sino una mala ejecución”.

A partir de lo anteriormente expresado surge la pregunta: ¿Cómo puede la Empresa Nacional DIVEP orientar su gestión ante los retos propios del proceso de cambios y transformaciones que impone la actualización de nuestro modelo económico?; y a continuación: ¿de qué manera se puede medir adecuadamente dicha gestión?

La Empresa Nacional DIVEP había empleado un conjunto de indicadores agrupados según el enfoque tradicional de administración (ventas, operaciones, recursos humanos, etc.), complementado con indicadores económicos típicos para tener una visión del desempeño de la organización. Sin embargo, estas mediciones no proveen de información suficiente y relevante acerca del impacto de las decisiones sobre las metas globales, así

como tampoco de las causas de las desviaciones en los objetivos trazados. Por un largo período, la Empresa Nacional DIVEP ha adolecido en su gestión, de falta de análisis proactivos y carencia de herramientas de alerta temprana, o sea, las técnicas utilizadas para el control de la gestión resultaban insuficientes. Ello reduce la posibilidad de alcanzar los niveles de productividad y rentabilidad requeridos, conduciendo al deterioro de sus principales indicadores de eficiencia.

Ante esta realidad, la referida empresa necesita un instrumento para evaluar permanentemente las posibles desviaciones que se presenten dentro de su núcleo de operaciones; por ello resulta indispensable implementar un sistema de control de gestión para su administración y seguimiento.

Tales premisas originaron la presente investigación, cuyo propósito es incorporar a la dirección de la empresa la propuesta de un sistema de control de gestión que apoye su implementación.

La implantación exitosa de un sistema de control de gestión:

- Brindaría a sus directivos una poderosa herramienta para apoyar las decisiones a nivel estratégico y operacional.
- Facilitaría mejor uso de los recursos disponibles para alcanzar los resultados esperados.
- Permitiría tomar las medidas necesarias en forma oportuna para las acciones correctivas que se requieran.
- Posibilitaría identificar oportunidades de innovación y de aprendizaje organizacional para proyectarse al futuro.

El objetivo que debe alcanzarse es diseñar un sistema de control de gestión en la Empresa Nacional DIVEP.

Los métodos empleados en esta investigación fueron: análisis-síntesis y el inductivo-deductivo para la construcción del marco teórico; sistémico-estructural-funcional, dirigido a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos, que conforman una nueva cualidad como totalidad. Para la obtención de la información o datos que permitieron el diseño del sistema de control de gestión, se consideró como población a la Empresa Nacional DIVEP, mientras que la muestra está definida por todas las operaciones realizadas en dicha entidad, como son: procesos medulares, procesos de soporte, objetivos funcionales, servicios y clientes. La

recolección y análisis de la información se basó en los datos obtenidos mediante entrevistas, observación directa y revisión bibliográfica.

## DESARROLLO

El control de gestión estandariza y orienta las revisiones de control por parte de los responsables, desde su planificación hasta la presentación de informes de resultados, a la vez que se hace un seguimiento de las mejoras correspondientes para el cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación estratégica. Esta consiste en el proceso de diagnosticar el entorno externo e interno, establecer una visión y una misión, idear objetivos globales, crear, elegir y seguir estrategias generales, y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización (Lozada, 2008).

Según Brigham y Houston (2006) la ERP (siglas en inglés de *enterprise resource planning*, planificación de recursos empresariales) son sistemas integrales de gestión para la empresa. Se caracterizan por estar compuestos por diferentes partes integradas en una única aplicación. Estas partes son de diferente uso, por ejemplo: producción, ventas, compras, logística, contabilidad (de varios tipos), gestión de proyectos, sistema de información geográfica, inventarios y control de almacenes, pedidos, nóminas, etc.

A propósito, el General de Ejército Raúl Castro Ruz en la clausura del IV Período Ordinario de Sesiones de la VIII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, expresó: “Durante el primer año de la aplicación de la nueva política salarial, en no pocas empresas se ha producido la violación del índice del gasto de salario por peso de valor agregado bruto (IMPVA), en otras palabras, se han pagado mayores salarios sin el correspondiente respaldo productivo. He alertado en varias ocasiones que esto hay que considerarlo como una indisciplina grave, muy grave y debe ser enfrentada resueltamente por los dirigentes administrativos” (Castro, 2014).

Sea el IMPVA el medidor elegido para evaluar resultados eficientes al ser un índice suficientemente abarcador de los principales resultados económicos de la empresa, toda vez que integra ventas, costos, gastos materiales, servicios recibidos, salarios. Su expresión de cálculo es:

$$IMPVA = \frac{\text{Ingresos monetarios}}{\text{Valor agregado}}$$

Los ingresos monetarios refieren al salario pagado. El valor agregado, para el caso de las empresas comercializadoras, se forma a partir del margen comercial obtenido (ventas-costos) menos los gastos materiales y los servicios recibidos. De manera que el IMPVA en su expresión más extendida es:

$$IMPVA = \frac{\text{Ingresos monetarios (salarios pagados)}}{\text{Ventas} - \text{Costos} - \text{Gastos materiales} - \text{Servicios recibidos}}$$

Obsérvese su carácter abarcador de los principales resultados de la gestión económica.

### **Componentes del sistema**

El sistema de control de gestión está compuesto principalmente por los siguientes elementos:

#### *Indicadores de gestión*

Los indicadores de gestión son un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia, los cuales permiten tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos. Entre estos indicadores se destacan: valor agregado, productividad, salario, entre otros.

Estos presentan la información detalladamente, debido a que en ellos se utilizan formatos donde se registra la información necesaria para efectuar los cálculos de cada indicador.

Formas de cálculos:

$$VA = MC - GM - SR$$

Donde:

VA = valor agregado

MC = margen comercial

GM = gasto material

SR = servicios recibidos

*Puntos de información*

Expresan la información del indicador; señalan su estatus detalladamente.

### *Punto de control*

El punto de control representa la información de cada indicador de manera gráfica, donde se puede observar la evolución a través del tiempo de un indicador determinado, causa(s) de la desviación, impacto de dicha desviación, correctivos o medidas que deberán tomarse para mejorar o mantener la desviación.

Todos estos mecanismos garantizan que el sistema de control esté a la altura de poder, con su ejecución, detectar y actuar en consecuencia y con elementos suficientes de conocimiento del entorno, aspectos técnicos del proceso, comportamiento de otros indicadores y departamentos, etc. ante cualquier desviación producida.

En la experiencia del autor, los trabajos sobre esta temática desarrollados en el país se han dirigido, fundamentalmente, a investigaciones puntuales, donde las herramientas de control de gestión se han diseñado de forma muy aislada y esporádica.

El sistema de control propuesto, consta de las siguientes herramientas: 1. Herramienta para la planificación; 2. Herramienta para medir la eficiencia (medidor de eficiencia) y 3. Herramienta para medir los resultados (cálculo del monto real formado). Se explican a continuación.

#### 1. Herramienta para la planificación

La correcta planificación en una empresa evita que se presenten síntomas indeseables a lo largo del año o período planificado. A la administración no solo le basta con controlar los recursos, también le es necesario planificar certeramente y así evitar posibles desviaciones del plan. El éxito de la planificación consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna al cambio; sustentar sus actos no en corazonadas sino en un método o plan lógico. En el plan se establecen los objetivos de la organización y se definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Se ha desarrollado una herramienta capaz de medir, evaluar y calcular todos los elementos de forma tal que la planificación llegue al verdadero origen y destino del gasto, por cada epígrafe y por cada trabajador; así se establece sinergia entre la

planificación, el control y el diagnóstico, de manera que tributen a la elevación de la eficiencia empresarial. Con esta herramienta, además, se logra que en la etapa de la desagregación del plan por meses, la planificación se realice con criterios lógicos de distribución. La referida herramienta consta de hojas de cálculo que interactúan entre sí; se detallan los distintos epígrafes y elementos componentes del plan de la empresa. Cada epígrafe lleva dentro de sí la norma o índice de consumo, y los niveles de actividad requeridos en cada caso, en busca de que la planificación sea óptima y segura.

Todas las hojas tributan a la hoja validadora, la cual está programada de forma tal que, con fijarse el nivel de actividad (ventas en este caso), esta se actualice y mida las distancias entre cada elemento del gasto, y el nivel de actividad. Aun cuando, por algún motivo, sea necesario disminuir los niveles de venta planificados y se plantee una distancia difícil de alcanzar, la herramienta se encarga de recalcular las distancias, en correspondencia con el nuevo nivel de actividad.

En la aplicación también aparecen los distintos epígrafes que componen el plan con las normas e índices de consumo, así como las series históricas que coadyuvan a la profundidad del análisis (Tabla 1).

## 2. Herramienta para medir la eficiencia (medidor de eficiencia)

La medición de la eficiencia está concebida para prevenir qué va a suceder antes de que finalice el ejercicio contable del mes, y al mismo tiempo ofrece posibles cursos de acciones para evitar deterioros y asegurar la eficiencia económica.

La herramienta se puede utilizar semanal, quincenal, mensualmente, etc.

Al cierre de cada semana, cuando se reúne el consejo de dirección de la entidad, las distintas direcciones aportarán los datos reales ocurridos hasta dicha semana, el área comercial dará las ventas ejecutadas hasta esa semana, los costos y el margen obtenido; el área de recursos humanos informará el promedio de trabajadores y el gasto de salario; mientras que el área económica aportará los datos de gastos materiales y servicios recibidos que son los elementos que forman el valor agregado. El análisis final son los coeficientes con que cierra cada semana.

La concepción de análisis advierte todas las desviaciones que pudieran tener el cumplimiento del plan o falta de correspondencia con los resultados obtenidos;

entre sus objetivos está el de monitorear de forma periódica (diaria, semanal, quincenal, etc.) el cumplimiento de los indicadores económicos y de eficiencia; se muestran así los análisis antes de que estén los resultados finales.

#### *Uso del medidor de eficiencia*

Al concluir cada semana se actualizará el medidor de eficiencia; para ello el comercial informará las ventas obtenidas de dicha semana, las cuales se fijarán en la celda de la columna proactivo del mes en curso. A su vez el económico informará los gastos Materiales y servicios comprados. El responsable de recursos humanos informará el salario que deberá pagarse y el promedio de trabajadores. La celda del valor agregado está preparada para calcular el propio valor agregado obtenido; se procederá a revisar el coeficiente Ingreso monetario por peso de valor agregado (IMPVA) y observar si este presenta algún deterioro o se mantiene dentro de los límites permisibles.

De producirse algún deterioro se accionará: mediante la disminución de los gastos materiales, los servicios prestados, con el mejoramiento del costo o con el incremento de las ventas.

El medidor advierte del posible escenario que pueda producirse, para poder realizar el análisis antes de que estén los resultados; tiene un carácter proactivo y no reactivo en la búsqueda de evitar situaciones indeseables y al mismo tiempo lograr la eficiencia económica (Tabla 2).

### 3. Herramienta para medir los resultados (cálculo del monto o riqueza real formada)

Cada empresa crea un valor agregado el cual debe distribuirse mediante un coeficiente de manera que una parte sea apropiada por el colectivo y el resto se destine a la empresa y al Estado. De esta manera se reconoce el derecho de propiedad del colectivo laboral sobre una parte de la riqueza por él producida. La herramienta entrega el monto en valores formado y además emite un mensaje de alerta con la cifra máxima total que deberá pagarse, lo que permite conocer que lo que se pague al trabajador siempre tenga respaldo productivo.

Se ha desarrollado una herramienta que permite conocer el monto de salario real formado, además de propiciar que el salario que se pague sea el que soporten las ventas, costos y gastos del mes (Tabla 3).

### Validación

El sistema de control de gestión comienza a aplicarse en las 13 Unidades Empresariales Básicas (UEB) del país a partir de 2010. Anteriormente los resultados económicos, a juzgar por el comportamiento del IMPVA, fueron comprometedores. Obsérvese la figura. Numerosas UEB apenas recuperaban el salario pagado ( $IMPVA = 1$ ), otras ni siquiera lo lograban ( $IMPVA > 1$ ), téngase en cuenta que la norma ramal es 0,27. Anterior a 2005 ocurrió otro tanto; no se refleja en el gráfico para simplificarlo. A partir del 2010 todas las UEB abandonan la franja crítica alrededor de 1 y se adhieren a la norma ramal, zona de eficiencia económica.

El sistema se encuentra registrado (CENDA, 2014).

## CONCLUSIONES

El sistema de control de gestión, desde su puesta en práctica detuvo el deterioro de los principales indicadores de eficiencia económica, además de llevarlo a niveles razonables y estabilizar su comportamiento. Ello lo reconocen los avales emitidos por los directivos de todas las UEB del país.

El IMPVA, medidor que resume el comportamiento de importantes indicadores económicos y además, que sintetiza con criterios sólidos la marcha eficiente de una empresa, ha tenido una evolución progresiva, garantizando que no existan salarios pagados sin respaldo productivo.

## REFERENCIAS

- BRIGHAM, E. y HOUSTON, J. (2006). *Fundamentos de administración financiera*. México: Cengage Learning Ed.
- CASTRO, R. (2014, 20 diciembre). *Discurso en la clausura del IV Período Ordinario de Sesiones de la VIII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular*, (en línea). Palacio de Convenciones, (versiones taquigráficas del Consejo de Estado), La Habana. Recuperado el 23 de junio de 2015, de [http://www.granma.cu/cuba/2014-12-20/discurso-integro-de-raul-en-la-clausura-del-iv-periodo-ordinario-de-sesiones-de-la-viii legislatura-de-la-asamblea-nacional](http://www.granma.cu/cuba/2014-12-20/discurso-integro-de-raul-en-la-clausura-del-iv-periodo-ordinario-de-sesiones-de-la-viii-legislatura-de-la-asamblea-nacional)

- CENDA, CENTRO NACIONAL DE DERECHO DE AUTOR. (2014). Registro facultativo de obras protegidas y contratos. Registro número 0796/03/2014. La Habana: Autor.
- LOZADA, J. (2008). *Metodología para la gestión empresarial basada en el Balance Scorecard*. Guayaquil, Ecuador: Taller Editorial Gráfica.
- NIVEN, D. (2007). *Un camino hacia nuestros éxitos*. Guayaquil, Ecuador: Ed. Pirámide.
- RICART J. E., LLOPIS, J. y PASTORIZA, D. (2008). Dirección y directivos para el siglo XXI. *Harvard-Deusto Business Review*, 164(1), 52-62.
- SHIN, Y. K., STEERS, R. M., UNGSON, G. R., NAM, S. (1990). Work Environment and Management Practice in Korean Companies. *International Human Resource Management Review*. 0(1), 95-108.
- TORRENS, O. (2006). Gestión de seguridad y salud en el trabajo en la empresa cubana. *Gaceta Laboral*. 0(12), 41-48.
- TORRES, M. Á. (2009). *Tendencias en la consultoría para la ingeniería de grandes proyectos*. Bogotá, Colombia: Universidad de Los Andes.
- VILLALÓN, K. M. (2011). La planificación y el modelo económico cubano. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 1 (Número Especial), 36-47.

Recibido: 05/03/2015

Aprobado: 08/10/2015

Juan Manuel Betancourt López. Empresa Comercializadora División Equipos y Piezas (DIVEP) Camagüey. [juan@divepcmg.co.cu](mailto:juan@divepcmg.co.cu)

**Tabla 1. Herramienta para la planificación**

Indicadores (MP)	Plan				
	Año	Ene	Feb	Mar	Trim 1
	24				
Ventas totales	172,0	2 014,3	2 014,4	2014,3	6043,0
Ventas de servicios	342,0	28,5	28,5	28,5	85,5
	23				
Ventas de mercancías	830,0	1 985,8	1 985,9	1985,8	5957,5
Otros ingresos	21,0	1,7	1,8	1,7	5,2
Ingresos financieros	55,0	4,6	4,6	4,6	13,7
	24				
Ingresos totales	248,0	2 020,6	2 020,7	2020,6	6061,9
Costo de ventas de servicios	243,0	20,2	20,3	20,2	60,7
	21				
Costo de ventas de mercancías	486,7	1 790,5	1 790,6	1790,5	5371,6
Gastos de operación comercial	967,3	80,6	80,6	80,6	241,8
Gastos generales y de administración	338,4	28,2	28,2	28,2	84,6
Otros gastos	20,0	1,7	1,7	1,7	5,0
Gastos financieros	342,6	28,5	28,6	28,5	85,6
	23				
Costo total	398,0	1 949,8	1 949,9	1949,8	5849,5
Utilidad del periodo	850,0	70,8	70,8	70,8	212,5
Producción mercantil	2 685,3	223,8	223,8	223,8	671,3
Valor agregado	2 086,8	173,9	173,9	173,9	521,7
Materias primas y materiales	319,6	26,6	26,6	26,6	79,9
Portadores energéticos	97,2	8,1	8,1	8,1	24,3
Salarios	644,0	53,7	53,7	53,7	161,0
Amortización y depreciación	107,2	8,9	8,9	8,9	26,8
Promedio de trabajadores	99,0	99,0	99,0	99,0	99,0
Gastos servicios	181,7	15,1	15,1	15,1	45,4
<b>Coefficientes</b>					
Gasto total por peso de ingreso	0.9649	0.9649	0.9649	0.9649	0.9649
Gasto total por peso de ventas	0.9680	0.9680	0.9680	0.9680	0.9680

Gasto de salario por peso de ventas	0.0266	0.0266	0.0266	0.0266	0.0266
Costo por peso de ventas	0.8990	0.8990	0.8990	0.8990	0.8990
Utilidad por peso de ventas	0.0352	0.0352	0.0352	0.0352	0.0352
Gasto material por peso de ventas	0.0132	0.0132	0.0132	0.0132	0.0132
Gasto de servicio por peso de ventas	0.0075	0.0075	0.0075	0.0075	0.0075
Ingreso monetario por peso de VA	0.3086	0.3086	0.3086	0.3086	0.3086

---

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2. Herramienta para medir la eficiencia (medidor de eficiencia)**

Descripción	Plan Anual	Real Acumulado	Proactivo		Posibles Escenarios Cierre Mes
			Mes Curso	Plan Acumulado	
	23	19			
Ventas Netas	220,6	987,5	892,4	17 415,5	20 879,9
Fondo de Salarios	584,6	552,9	86,5	438,4	639,4
Valor Agregado Bruto	2 553,1	2 647,7	60,5	1 863,7	2 708,3
Gasto Material	268,8	573,3	40,0	201,6	613,3
Servicios Comprados	478,4	297,1	30,0	239,2	327,1
Promedio Trabajadores	99,0	97,0	97,0	99,0	97,0
	25	27			
Productividad Mensual	788,9	296,3	624,1	18 825,3	27 920,5
Salario Medio Mensual	492,1	712,5	891,8	492,0	732,5
IMPVA	0,2290	0,2088		0,2352	0,2361

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3. Herramienta para medir los resultados (cálculo del monto real formado)**

Indicadores	UM	Plan año 2015	Real	Plan	Real acum. hasta sep. 2015
			acumul hasta sep 2014	acumul hasta sep 2015	
		23			
Ventas netas	MP	220,6	19 704,5	17 415,5	19 987,5
De ellas en CUC	MCUC	5 393,7	3 907,3	4 045,3	3 120,3
		23			
Total de ingresos	MP	620,8	19 723,7	17 715,6	19 998,1
De ellos en CUC	MCUC	5 393,7	3 907,3	4 045,3	3 120,3
		21			
Total de gastos	MP	886,5	18 284,3	16 414,9	18 483,6
De ellos en CUC	MCUC	5 249,6	3 786,0	3 937,2	3 465,6
Fondo de salarios	MP	584,6	530,5	447,1	552,9

Valor agregado bruto	MP	2 553,1	2 198,5	1 863,7	2 647,7
Valor produc bienes serv.	MP	3 300,3	3 325,2	2 475,2	3 518,2
Gasto material	MP	268,8	891,1	201,6	573,3
Servicios comprados	MP	478,4	235,6	358,8	297,1
Promedio trabajadores	U	99,0	99,0	99,0	97,0
IMPVA	Pesos	0,2	0,2	0,2	0,2
		25			
Productividad mensual	Pesos	788,9	22 207,0	18 825,3	27 296,3
Salario medio mensual	Pesos	492,1	595,3	501,8	633,4
Utilidad o perdida período	MP	1 734,3	1 439,4	1 300,7	1 514,5
Gasto salario/peso venta	P	0,0252	0,0269	0,0257	0,0277
Correl SM/productividad	K	0,9681	0,8810	0,9373	0,8655
Rel. SM/productividad	K	0,9769	0,9691		0,8705
Ahorro IMPA	Coef				-0,0311
Pago con o sin respaldo productivo					-82 267,42

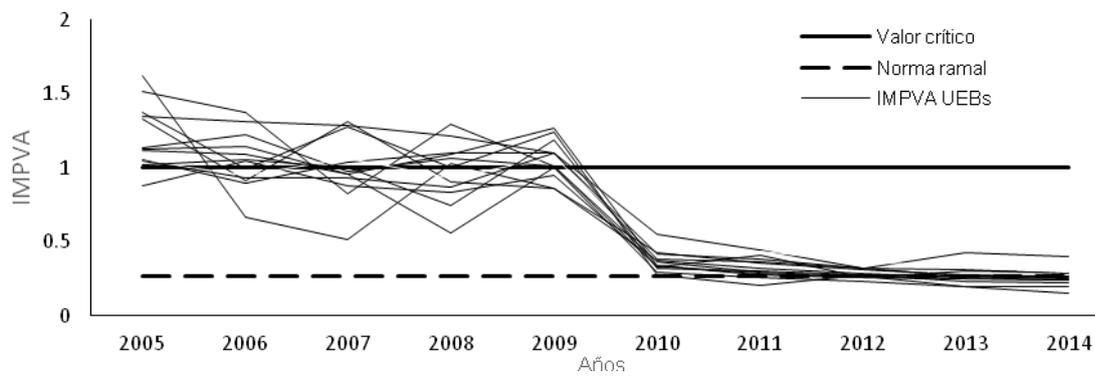
#### MENSAJE DE ALERTA DE LOS SUCESOS ACUMULADOS

El IMPVA Acumulado muestra resultados positivos lo que se traduce en eficiencia, puede pagarse hasta el monto de 82 267,42 que es hasta donde soportan las ventas, costos y gastos del mes. (Cuando es negativo es que existe ahorro IMPVA).

---

Fuente: elaboración propia.

### Dinámica del IMPVA de las UEB provinciales de la Empresa Nacional



### DIVEP. Su comparación con los delimitadores 1 y la norma nacional 0,27

Fuente: Estados financieros desde 2005 hasta 2014