

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

**Departamento de Economía
Carrera Licenciatura en Economía**

**EJERCICIO PROFESIONAL INTEGRADOR
PARA LA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS**

Título:

*"DIAGNÓSTICO PARA LA ORGANIZACIÓN Y LA MEJORA DE LAS DECISIONES
TÁCTICAS Y ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA PECUARIA VENEGAS"*

Autora: Verónica Sofía Carriles Cruz

Tutora: Msc. Sara Colás Griñán

Curso: 2021-2022

Santa Clara, 22 de noviembre de 2022

"Año 64 de la Revolución"

A: Dra. Grisel Barrios Castillo

J. Dpto de Economía

Facultad de Ciencias Económicas

Por este medio, Jenny Cerdano González de la entidad Empresa Pecuaria Venegas Saca Celás Guinán del departamento de Economía tutores del estudiante Verónica S. Carriles Cruz de quinto año de la carrera Licenciatura en Economía, de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas (UCLV) consideran que el desarrollo del Ejercicio Profesional Integrador para su culminación de estudios cumple con los requisitos para que obtenga el título de Licenciado en Economía. Para que así conste firman la presente.

Cerdano S.

Tutor:

Cargo: Directora Contable y Financiera

Entidad: Empresa Pecuaria Venegas

Acías

Tutor:

Dpto de Economía

FCE UCLV

“...En un mundo donde las necesidades alimenticias aumentan extraordinariamente, donde la población crece, el estándar de vida que se podrá asegurar a un país que logre alcanzar tal producción de alimentos, tales como azúcar, carne y leche, posiblemente sea uno de los más altos del mundo y facilitará nuestro desarrollo industrial. Pero nosotros tenemos que partir de la agricultura...tenemos que producir aquellas cosas para las que tenemos más facilidades, entonces vamos a darle un impulso muy grande a la ganadería...”

(Castro, Fidel. 1996)

Índice

Resumen.....	5
Introducción.....	6
Capítulo I: Caracterización de la entidad y su estructura organizativa, especificando OACE, OSDE u otro organismo al que se subordina la misma.....	8
1.1 Información general de la empresa.....	8
1.2 Estructura organizativa de la empresa.	10
1.3 Principales productos o servicios que comercializa.	11
Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de la entidad tomando en cuenta el desarrollo del proceso de planificación y su cumplimiento.	12
2.1 Desarrollo del proceso de elaboración del Plan Económico Anual.	12
2.2 Cumplimiento de los indicadores del plan.	14
2.3 Desarrollo del proceso de Planificación Estratégica.	15
2.4 Política de sustitución de importaciones y proyecciones al respecto.....	24
2.5 Política de promoción de exportaciones y proyecciones al respecto.	25
2.6 Proceso de Inversiones e innovación tecnológica.	26
2.7 Contribución de la organización al desarrollo económico social de la provincia.....	26
2,8 Contribución a las políticas de protección medioambientales.....	27
2.9 Impactos del ordenamiento monetario en la Empresa.....	29
Capítulo III: Análisis de los indicadores de eficiencia de la gestión empresarial en la empresa Venegas. Propuesta de un sistema de medida para su mejora.....	31
3.1 Matriz DAFO.....	31
3.2 Causas de las pérdidas en la empresa.....	33
3.3 Principales tareas pendientes y en ejecución.	33
3.4 Sistema de medidas para mejorar la eficiencia de la Empresa Pecuaria Venegas.	34
Conclusiones.....	35
Recomendaciones.....	36
Bibliografía.....	37
Anexos.	38

Resumen

El presente trabajo se desarrolló en la Empresa Pecuaria Venegas, ubicada en el municipio de Yaguajay, Sancti Spíritus. La deficiente gestión en el proceso de desarrollo de la Empresa y en la formulación de proyectos en sus diferentes variantes, unido a otras insuficiencias desde el punto de vista económico – financiero llevaron a la elaboración de un plan de medidas para mejorar la toma de decisiones tácticas y estratégicas a partir de encadenamiento con empresas exportadoras de carne en la ZEDM con el objetivo de obtener participación en los ingresos en MLC, para así maximizar utilidades y rentabilidad de la empresa, dentro de este sector estratégico. El trabajo se propone realizar un análisis integral en la Empresa Pecuaria Venegas, de manera que pueda servir como una herramienta de trabajo para la organización y permita mejorar sus decisiones tácticas y estratégicas en función del proceso de ordenamiento monetario y cambiario y el desarrollo socioeconómico del territorio y el país.

Abstract

This work was developed in the Venegas Livestock Enterprise, located in the municipality of Yaguajay, Sancti Spíritus. The deficient management in the development process of the Company and in the formulation of projects in its different variants, together with other insufficiencies from the economic-financial point of view, led to the elaboration of a plan of measures to improve the tactical and strategic decision making based on the linkage with meat exporting companies in the ZEDM with the objective of obtaining participation in the income in MLC, in order to maximize profits and profitability of the company, within this strategic sector. The work proposes to carry out an integral analysis in the Venegas Livestock Company, so that it can serve as a working tool for the organization and allow it to improve its tactical and strategic decisions according to the process of monetary and exchange order and the socioeconomic development of the territory and the country.

Introducción:

El sector ganadero es uno de los pilares de la seguridad alimentaria y los medios de vida rurales y la comunidad internacional debe trabajar de forma conjunta para garantizar que se aproveche toda su contribución potencial al desarrollo sostenible. El aumento del consumo de productos de origen animal mejora la nutrición, en particular para los niños en los países en desarrollo, cuyo desarrollo cognitivo y físico requiere de, además de proteínas y hierro, micronutrientes cruciales como el zinc y selenio que son provistos por la carne vacuna, así como la vitamina B12. La Agricultura es un sector de apoyo en torno a la seguridad alimentaria – nutricional que permite producir mejor, aprovechar las ventajas comparativas del sector agropecuario, permite integrar las actividades del medio rural a través de las cadenas productivas del resto de la economía y, sobre todo, estimular la colaboración de las organizaciones de productores. Asimismo, ofrece la oportunidad de fortalecer nuestra política pública agrícola de manera conjunta con otros sectores, como es el sector de la salud, para ofrecer a la población productos agroalimentarios de alta calidad nutricional.

La agricultura puede ayudar a reducir la pobreza, aumentar los ingresos y mejorar la seguridad alimentaria para el 80 % de los pobres del mundo, los cuales viven en las zonas rurales y se dedican principalmente a labores agrícolas. Si existe un estrecho vínculo entre el sector agropecuario y la alimentación saludable es gracias a los suelos fértiles de todo el planeta, que permiten cultivar aquellos alimentos que ayudan a tener una dieta completa y sana, como las frutas, hortalizas, semillas, granos y cereales y a su vez cuentan con las características necesarias para la ceba de animales. El concepto de seguridad alimentaria busca lograr una alimentación saludable, inocua y con características culturales y regionales propias, ya que apunta a fortalecer la producción local, para llegar a una alimentación que sea saludable, nutritiva y abarque a toda la población. La seguridad alimentaria es la “situación que se da cuando todas las personas tienen, en todo momento, acceso físico, social y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimenticias y sus preferencias en cuanto a los alimentos, a fin de llevar una vida activa y sana.

El Sector Agropecuario desempeña un importante papel para la Economía Cubana, por su participación directa e indirecta en la conformación del Producto Interno Bruto (PIB) y en particular por el efecto multiplicador que encierra para la Economía Nacional. Aporta

aproximadamente el 60% de las calorías y el 45% de las proteínas totales diarias que consume la población, mientras la satisfacción del resto de las necesidades alimentarias queda sujeta a dichas importaciones.

Este Sector como demandante también se encuentra encadenado a diversas ramas de la economía nacional como la industria mecánica (maquinaria, implementos, herramientas), la ligera (ropa, calzado), química (agroquímicos, neumáticos, baterías, combustible), e introduce además dinamismo por la vía de la demanda. En resumen se aprecia que no obstante el descenso de la producción registrada en el Sector Agropecuario cubano en los últimos años, este continúa y se proyecta como un sector productivo y económicamente decisivo para la economía nacional.

El mayor efecto del cambio climático en la seguridad alimentaria del futuro, estará enfocado en la disponibilidad y estabilidad de los alimentos. La producción agrícola se verá afectada a través de una modificación en los precios de los productos y de los insumos para la producción agrícola, debido al incremento en la demanda en la cantidad y calidad de la producción, lo que impactará a mercados y tendrá consecuencias en ingresos y precios de los alimentos, afectando los medios de vida en los centros urbanos, redundando en la modificación de la seguridad alimentaria y nutricional.

Situación problemática: Principales debilidades en la gestión empresarial eficiente, incremento del costo y de los gastos debido a: déficit de personal idóneo, capacitado y comprometido, las tecnologías insuficientes, obsoletas o mal empleadas, deficiente gestión del proceso de desarrollo en la empresa y deficiente explotación de la capacidad instalada.

Objetivo general: Realizar un análisis integral en la Empresa Pecuaria Venegas, de manera que pueda servir como una herramienta de trabajo para la organización y permita mejorar sus decisiones tácticas y estratégicas en función del proceso de ordenamiento monetario y cambiario y el desarrollo socioeconómico del territorio y el país.

Objetivos específicos:

1. Caracterizar la entidad y su estructura organizativa,
2. Diagnosticar la situación actual de la entidad tomando en cuenta el desarrollo del proceso de planificación y su cumplimiento
3. Proponer un sistema de medida para su mejora.

Capítulo I: Caracterización de la entidad y su estructura organizativa, especificando OACE, OSDE u otro organismo al que se subordina la misma.

1.1 Información general de la empresa.

Antecedentes.

En el año 1968 nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz junto al entonces Ministro de la Agricultura Arnaldo Milián Castro visitaron nuestro territorio y subieron a una de las cimas más altas de la cordillera donde está enclavada la torre llamada Pedro Julio trazando así el Plan Lechero sobre el Valle que ocupa los territorios de Perea, Venegas, Iguará y Meneses y de esta forma aprovecharon la infraestructura industrial de la zona que es la Fábrica de Queso Mérida, inmediatamente se creó un grupo de estudio para el diseño y ejecución de dicha obra, el cual comenzó a ejecutarse en el año 1976 sobre tierras arrendadas e intervenidas por la Ley de Reforma Agraria, mucho fue el avance en la construcción de diversas instalaciones cerrándose en esta cuenca lechera el flujo zootécnico de la hembra, no así el del macho por obstruirse el programa de arrendamiento, lo cual ocasionaba hacinamiento en el flujo zootécnico integral de la ganadería.

La Empresa Pecuaria Venegas fue creada en 1976 y fusionada en 1987 con la Empresa Pecuaria Yaguajay para cerrar el flujo zootécnico del municipio. Contaba con 14 lotes que pertenecían al sector estatal con una masa ganadera de 47 308 animales. El propósito de la misma era con tres actividades producción cría, producción de carne o ceba y producción de leche, cumplimentado en un flujo zootécnico que cerraba dentro de la empresa. La misma ocupaba un área de 28 916.07 hectáreas destinadas a la producción de leche, cría y ceba vacuna, así como también el desarrollo de algunos rebaños equinos, ovinos y caprinos. Sus áreas van desde las llanuras costeras donde predominan suelos plásticos con malos drenajes y tendencias a la salinidad, hasta suelos ondulados en la porción sur con buenos escurrimientos. Abarca 16 Consejos Populares del Municipio de Yaguajay, su misión está concebida para la producción y comercialización de productos agropecuarios destinados a satisfacer la demanda de balances nacionales, el turismo, la población y sus trabajadores. En estos momentos se mantiene con bajos niveles de eficiencia que generalmente corresponden a situaciones de producciones extensivas y bajos índices de alimentación que no garantizan los niveles mínimos necesarios de carne y leche.

Ocupa un área de 37 893.4 hectáreas de tierra dedicadas a la producción de leche, cría y ceba vacuna, de ellas pertenecen al sector estatal 11 008.4ha, y al sector cooperativo: UBPC

con 13 869.1, CPA con 284.4ha y las CCS tienen un área de 12 732.0ha con 1 088 productores; se ha entregado un total de 2 762.5ha por la Resolución 259 y el DL 300. Actualmente las áreas infestadas por marabú y aroma son de 1 778.0 representada en un 29% del total de las áreas.

El área total de ganadería es de 37 893.4, en ella se incluyen la superficie agrícola y la ociosa (área de marabú, instalaciones y áreas de la costa de difícil acceso).

Las áreas aprovechables son 10 582.7has, estas áreas son de aroma y marabú ligero-mediano y manigua blanca, que son las que están en propuesta de recuperación.

Las áreas de marabú pesado que están en propuesta para limpieza y recuperación por buldoceo son 1 778.0ha.

La fuerza de trabajo aumento debido a la creación de nuevas fuentes de empleo ya que se denota un aumento en la producción, dado por el número de vacas en ordeño, la construcción y reparación de vaquerías, etc.

Maquinaria Agrícola, equipos, implementos y transporte. Comentar sobre la situación actual de la mecanización.

El sistema productivo Venegas está integrado por 7 Unidades Empresariales de Base y la Oficina central de la empresa, con un total de 711 trabajadores, de ellos 171 indirectos (24 %) y 584 directos a la producción (76 %). Cuenta con 147 mujeres, para el 20.7 % del total de trabajadores.

La composición de la fuerza laboral se comporta de la siguiente manera: 389 operarios (55 % del total), 215 técnicos (30 % del total), 1 administrativos (1 % del total), 92 de servicios (13 % el total) y 14 cuadros (2 % del total). Con un promedio de edad general de 42.3 años y 43.6 años en las mujeres; comportándose el rango general de 41.6 años en las UBPC a 46 años en la CPA; y las mujeres de 40.5 años en la CPA a 44.1 años de edad en el sector estatal.

Objeto social.

1. Producir y comercializar animales comerciales de ganado mayor y menor, ovino y caprino genéticamente mejorados, leche, carnes y sus subproductos, así como productos agrícolas y forestales.

2. Brindar servicios agropecuarios, veterinarios y de reproducción de animales.

Misión.

Producir y comercializar animales de ganado mayor y menor genéticamente mejorados, leche, carnes, subproductos, productos agrícolas y forestales; así como brindar servicios agropecuarios, veterinarios y de reproducción de animales para satisfacer la demanda de balances nacionales, combinados cárnicos y lácteos, empresas de pieles, el turismo, la población y otros clientes que lo soliciten, con los estándares de calidad requerida y el apoyo de un personal competitivo, comprometido y altamente calificado.

Visión.

Ser una Empresa con un alto nivel de reconocimiento social, con eficacia y eficiencia en sus producciones, reconocida por la profesionalidad de sus trabajadores, técnicos, cuadros y productores, convertida en paradigma tecnológico, con respeto de la tecnología ganadera, la bioseguridad y distinguida por la satisfacción de sus clientes.

1.2 Estructura organizativa de la empresa.

La Empresa en su estructura organizativa cuenta con 6 Direcciones: Dirección General, Dirección Adjunta, Dirección Técnica para el Control de la Producción, Dirección Capital Humano, Dirección Contable y Financiera y la Dirección de Control y Análisis de la Información.

La Empresa actualmente está conformada por dos sectores uno estatal estructurado por 7 UEB, de las cuales 5 son de producciones: 2 es de producción de leche, 2 de doble propósito y 1 de producción de carne; las otras 2 de prestación de servicios (maquinaria y aseguramiento). El sector cooperativo conformado por 9 CCS, 2 CPA, y 5 UBPC tienen propósito de leche, cría, y ceba. **(Ver anexo 1)**

De las 5 UBPC (346 cooperativistas), 9 CCS (958 cooperativistas), y 2 CPA (23), los cuales abarcan 1327 cooperativistas, que representan el 65 % de la fuerza laboral del sistema Venegas, los que totalizan 2038 empleados.

La Empresa Pecuaria Venegas cuenta con 22 Vaquerías Típicas ubicadas en diferentes sectores: 8 en UEB y 14 en UBPC, se encuentran de forma general sin ordeño mecanizado, el acuartonamiento para vacas y terneros en las UEB está al 22% y no existiendo ninguno en las UBPC, cada una tiene una estructura compuesta por: una Nave de Maternidad, 3 Naves de Sombra, y un Bañadero con Cepo, las situaciones constructivas de estas instalaciones se encuentran en mal estado la mayoría de están sin techos.

Las 3 vaquerías semirústicas están ubicadas en una UBPC cada una cuenta con una Nave de Ordeño Mecanizado y acuartonamiento para vacas y terneros, los cuales no están en funcionamiento debido el estado crítico constructivo.

(Ver anexo 2)

1.3 Principales productos o servicios que comercializa.

La empresa se dedicada principalmente a la producción de leche, cría y ceba vacuna, donde interviene el sector estatal y el no estatal.

<u>Densidad de la leche</u>	<u>Precio: CUP/Litro</u>
1.0300 ≤ ρ ≤ 1.0330	20.00
1.0290 ≤ ρ ≤ 1.0299	17.00
ρ > 1.0290	5.00
Queso	150 CUP/Kg

Principales proveedores:

- Suministro Agropecuario (GELMA)
- Materiales de la Construcción
- Gases Industriales
- Cárnico Sancti Spíritus
- TRANSIMPOR
- Feria Agropecuaria La Habana
- Escambray
- La Villegas

Principales clientes:

- La vivienda
- Empresa Cárnica Sancti Spíritus
- Empresa Cárnica La Habana
- Combinado Lácteo Sancti Spíritus

Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de la entidad tomando en cuenta el desarrollo del proceso de planificación y su cumplimiento

2.1 Desarrollo del proceso de elaboración del Plan Económico Anual.

El proceso de planificación de la economía nacional se caracteriza por interacciones sucesivas entre los diferentes eslabones que lo integran, utilizando como herramienta fundamental el Modelo Global; este agrupa las identidades macroeconómicas contables y las relaciones funcionales de mayor relevancia en la economía desde la perspectiva de la planificación. Así, el proceso de planificación transita por diferentes momentos que a grandes rasgos se identifican con las etapas de elaboración del plan anual siguiente:

- Una primera etapa, referida a la elaboración por parte del Ministerio de Economía y Planificación, con la participación de los organismos globales y rectores ramales, de las Directivas Generales y Específicas, para la elaboración del plan, las que una vez aprobadas por el Gobierno, resultan el hilo conductor de este proceso.
- Una segunda etapa, en la que las Entidades elaboran y presentan al MEP la propuesta de Plan.
- Finalmente, una tercera etapa donde el MEP elabora la propuesta final de Plan a presentar a los niveles superiores de Gobierno para su aprobación, en la que intervienen los organismos de la administración central del Estado en su carácter de organismos globales o rectores de actividades.

La participación activa y organizada de los trabajadores es un elemento de suma importancia en el proceso de elaboración, ejecución y control del plan, tanto en el orden político como económico.

Para ello se prevén dos momentos fundamentales de consulta a los trabajadores:

- Después de emitidas las Directivas Generales y Específicas para la elaboración del plan, durante el proceso de conformación de las propuestas de planes por las empresas y demás entidades de base, antes de su presentación a los niveles superiores.
- Una vez aprobado el plan por el Gobierno y la ANPP y emitidas las cifras directivas, las empresas y entidades de base conforman la versión definitiva de sus respectivos

planes, presentándolo a los trabajadores en Asambleas, en la que la participación de los trabajadores ha de ir dirigida a que estos expongan sus consideraciones para contribuir a su cumplimiento.

La elaboración del plan anual en la Empresa tiene un carácter dinámico, siendo flexible a cualquier cambio en las condiciones que se concibieron en su elaboración, de forma tal que se mantenga el incremento de los niveles de eficiencia y los resultados favorables de los indicadores económicos, financieros.

La empresa hace una primera propuesta teniendo en cuenta los resultados del año anterior y del plan aprobado donde participan para su elaboración los trabajadores, el consejo de dirección, sindicato, partido y la juventud, se elabora la primera propuesta que por lo general se hace en mayo, en noviembre se vuelve a ratificar o variar esa primera versión y se propone el nuevo plan o el mismo según como se hayan portado los indicadores. Luego, se presenta a la oficina central esta consolida toda la información de las entidad y le hace esa propuesta a las OSDE que es la encargada de aprobar el plan. En el proceso de elaboración, el Director General de la Empresa es el máximo responsable, organizándolo a partir de la aprobación del Cronograma de Trabajo donde se determinan los plazos de ejecución para cada Etapa, establece los responsables y fechas de cumplimiento, involucrando a todas las áreas de la Empresa.

Para la elaboración del plan la Empresa tiene en cuenta:

1. Resolución Económica del VIII Congreso del Partido.
2. Resolución 276-03 MEP
3. Decreto 281-2007 Consejo de Ministros
4. Planteamiento de los trabajadores
5. Análisis de la Rentabilidad y situación económica de la Empresa.

En el Plan Anual de la Empresa se consideran los siguientes aspectos:

- Eficiencia.
- Plan de Producción y Servicios.
- Portadores Energéticos
- Estudio de Mercado
- Ciencia, tecnología, Innovación y medio ambiente
- Calidad
- Generalización
- Defensa

- Inversiones
- Empleo y Salario.
- Seguridad y Salud de los Trabajadores
- Estado de Resultados planificado
- Plan Financiero
- Flujo de Caja
- Estimulación en Divisas

2.2 Cumplimiento de los indicadores del plan.

Indicadores Económicos	UM	2020	Cierre 2021				Acumulado septiembre				
		1-Real	2-Plan	3-Real	%3/2	Variación 3-2	4-Real 2021	5-Plan 2022	6-Real 2022	%6/5	Variación 6-5
Ventas Netas	MP	27.604,0	62.751,3	63.190,8	100,7	439,5	42.661,3	48.736,7	56.998,8	117,0	8.262,1
Ingresos Totales	MP	28.007,2	63.273,4	64.571,1	102,1	1.297,7	43.903,1	49.396,3	57.748,8	116,9	8.352,5
Gastos Totales	MP	27.762,2	63.006,6	170.171,3	270,1	107.164,7	56.495,4	49.146,0	57.488,5	117,0	8.342,5
Gastos Total por peso de Ingreso	U	0,9913	0,9958	2,6354	264,7	1,6	1,2868	0,9949	0,9955	100,1	0,0
Utilidades/Perdidas antes de impuesto	MP	245,0	266,8	-	-	-	-	250,3	260,3	104,0	10,0
Indicadores Productivos						-					-
Leche	MML	4,331	4,923	4,002	81,3	0,9	2,879	2,721	3,141	115,4	0,4
Carne	t	1.853,6	1.233,0	1.533,9	124,4	300,9	1.094,8	625,5	944,2	151,0	318,7

En cuanto a los indicadores económicos del 2020 respecto a los indicadores del 2021 podemos decir que se sobre cumplieron las ventas y los ingresos totales y ese mismo comportamiento se mantuvo hasta septiembre de 2022. Los gastos totales y los gastos totales por peso de ingreso se duplicaron de 2020 a 2021 en un 270.1% y 264.7% respectivamente,

lo que se reflejó en la baja eficiencia económica en la empresa. Las utilidades crecieron solo en un 39.5% en el 2021, incrementándose a 104% hasta septiembre de 2022.

Respecto a los indicadores productivos del 2020 al 2021 se comportaron por debajo del plan en cuanto a la leche, pero en el acumulado hasta septiembre de 2022 hubo un sobrecumplimiento. En el caso de la carne en el año 2020 se sobre cumplió el plan, así mismo en el 2021, pero en menor medida y hasta septiembre de 2022 hubo un incremento en un 151%.

2.3 Desarrollo del proceso de Planificación Estratégica.

La planificación estratégica permite establecer el proceso mediante el cual la empresa toma sus decisiones, delimitan plazos y asignan sus recursos para el logro de los objetivos.

Trabaja en la definición de la información y al despliegue de herramientas estratégicas tales como: Misión, Visión y valores que dirigen y a los que se orienta, teniendo en cuenta todos aquellos factores tanto internos como externos que podrían determinar el desarrollo de la proyección estratégica a la cual se traza.

Como método para el análisis estratégico introduce un análisis del entorno (Matriz DAFO), donde se determinan todas aquellas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para distinguir los posibles entornos en los que se desarrolla y generar varias alternativas estratégicas para enfrentar la situación futura más probable. Conocen los nichos en los que competirá, han organizado los objetivos estratégicos, indicadores, metas, clientes, iniciativas y presupuesto que le permitirá poner en marcha el plan estratégico.

Proyección estratégica para el 2022.

1. Vender a la industria 1143 tn de carne vacuna.
2. Vender en MLC 400 tn de carne vacuna.
3. Producir 3 452.0 mil litros de leche a la industria.
4. Vender 50 tn de carne equina.
5. Crear las condiciones para vender la carne ovina, bovina directamente en el Mariel y mercados atractivos que generen capacidad de liquidez.
6. Incremento de las exportaciones y las ventas en fronteras priorizando humus de lombriz y otros productos biológicos.
7. Terminar la construcción del matadero especializado como factor clave para el cierre del ciclo productivo de la empresa.

8. Recuperación de las vaquerías típicas así como la dignificación de los locales administrativos en todas las UEB.
9. Incremento de los niveles de producción de ganado menor que tributen al autoabastecimiento municipal en el marco del Programa País.
10. Intensificar el trabajo con los productores líderes y concretar con todas las especies las cinco Fincas de Semilla con que cuenta la empresa.
11. Aplicar la tecnología Silvopastoril con leucaena a 10 Vaquería Típicas.
12. Trabajar en conjunto con el Instituto de Pasto y Forraje para completar en cada unidad los 50 Kg de forrajes y plantas protéicas.
13. Recuperar la Unidad Docente y el Centro de Atención y Capacitación al extensionista.

Cumplimiento 2021

Objetivo No. 1: Elevar los resultados cualitativos del proceso de selección y promoción de los cuadros y reservas para dar respuesta a las necesidades de completamiento y renovación en los cargos, según proyecciones que se elaboren, con prioridad en los entrenamientos.

Análisis de los indicadores de mayor dificultad: La plantilla aprobada desde inicio de año fue de 15 cuadros a partir que desde el mes de julio por un cambio de estructura se disuelve una UBPC creándose a partir de esta una UEB aumentando a 16 cuadros y el mayor por ciento hasta la fecha se comportó con 15 plazas cubiertas. Se mantiene vacante el Director de la UEB Comercializadora proyectando su completamiento para cierre de febrero 2022.

En el año 2021 se realizaron cuatro movimientos, la Directora Adjunta, Director de la UEB Aridanes, UEB Servicios Técnicos y la UEB Santos Caraballé de nueva creación.

Se incumplió con el indicador de que el cien por ciento de los movimientos provenga de las reservas de cuadros, de los movimientos realizados uno provenía de la reserva y el otro a pesar de no ser reserva del cargo si estaba preparada y poseía todos los conocimientos requeridos para ocupar el mismo.

Objetivo No. 2: Consolidar la eficacia del control interno y una correcta aplicación de los manuales técnicos y de procedimientos para cada proceso productivo.

Sobre la base de lo establecido en el Manual de Control Interno del GEGAN, la estrategia del 2021 del grupo de Supervisión y control del GEGAN y la Estrategia de trabajo del SCI, se implementó el Sistema de Control Interno de la entidad para los siguientes resultados:

En el mes de noviembre del 2021 se recibió la Visita de Intercambio y Asesoramiento de la Contraloría General de la República donde se dejaron recomendaciones que se encuentran en proceso.

En lo relacionado con los hechos extraordinarios en este año la empresa fue objeto de 4 hechos constitutivos de delito:

- Tres, sacrificio ganado mayor.
- Uno, pérdida de 1500 m de alambre con púas los cuales fueron recuperados

En cuanto al Plan de prevención de riesgo se chequea de forma mensual y se actualiza cada vez que sea necesario según fisuras, brechas o riesgos detectados en su revisión, las medidas se certifican por mes y se analizan tanto en el Comité de Prevención y Control como en el Consejo de Dirección para la toma oportuna de decisiones.

➤ Autocontroles:

Las guías fueron adecuadas por las áreas y unidades a raíz de las nuevas Guías de la CGR emitidas en febrero del año 2021 y aplicadas por el 100 % de los directores, especialistas y técnicos. Se realizó el ejercicio de autocontrol de la guía de la CGR 2021 a través del cronograma de ejecución de la empresa y para las unidades. Se estableció en el procedimiento de Control interno, los modelos a utilizar en el resumen del ejercicio de autocontrol de la Guía de la CGR.

➤ Controles integrales:

Hasta el cierre de diciembre debían realizarse 24 y se han concretado 15, provocado por la difícil situación epidemiológica que ha presentado la provincia en los últimos dos meses, no obstante se han utilizado otros tipos de acciones de control que impliquen menor cantidad de personas.

➤ Controles temáticos.

De 173 planificados se realizaron 175 para el 115%

➤ Controles tecnológicos.

De 48 planificados se realizaron 37 para el 79.1%

- Controles sorpresivos.

No se planifican y se realizaron 38.

A pesar de la difícil situación se ha mantenido la reunión mensual del Comité de Prevención y Control y las del Comité extraordinario del Documento 23 usando la alternativa de que se realicen las reuniones solo con las personas imprescindibles para el buen desempeño de las mismas.

Objetivo No. 3: Consolidar la política salarial, de empleo, de capacitación y gestión del conocimiento y de atención integral a los trabajadores.

La implementación de la política salarial que permita la remuneración equilibrada y constante a los trabajadores y estimule el incremento de la productividad del trabajo en la Empresa Pecuaria Venegas, lo que ha permitido que en el año 2021 los indicadores de empleo y salario tengan comportamientos positivos de forma general, los que se manifiestan como sigue:

Hasta el cierre del mes de diciembre del año 2021 la empresa ingresó un total de 64 571.1 MP de un plan de 63 273.4 MP para un cumplimiento del 102%; con un gasto de salario de 24 703.4 MP, el 94 % de lo previsto (26 388.5 MP), resultando un gasto de salario por peso de ingresos reales de 0.3826, de un plan de 0.4171, para el 92 %; las pérdidas acumuladas ascienden a (170 171.3 MP). El promedio de trabajadores acumulados real es de 621 de un plan de 650, para el 96 %, de un total de 729 trabajadores físicos, comportándose el índice de aprovechamiento de la fuerza de trabajo a un 89.1% debido principalmente al aislamiento por COVID 19. Se alcanzó un salario medio de 3315.00 pesos, el 98 % de lo previsto (3383.10 pesos), 68 pesos menos por trabajador y una productividad incalculable debido a los ajustes realizados.

Esto ha sido posible gracias al compromiso de los trabajadores con el cumplimiento de los planes previstos pese a todas las contingencias ocurridas, dentro de las cuales figura la COVID-19. También se han adaptado medidas organizativas para el uso racional de la fuerza de trabajo.

La política de empleo en la EPV garantiza la funcionalidad de la actividad agropecuaria y el cumplimiento de los planes previstos y de la plantilla aprobada.

La atención integral a los trabajadores ha estado marcada por garantizar el salario previsto a partir del cumplimiento de los planes, el régimen alimentario según los niveles de actividades, la venta de productos agropecuarios semanalmente, la entrega de medios de protección (guantes reforzados y botas de gomas) y calzado de trabajo, teniéndose dificultades con la ropa de trabajo y las capas para agua. Se trabaja además en la dignificación de las áreas ganaderas (base alimentaria) instalaciones típicas, comedor obrero y oficina o puesto de trabajo. Se restablece la imagen y cultura ganaderas.

Para el año estaban planificadas 29 acciones de capacitación de las cuales se realizaron 18, las once acciones de capacitación que no se realizaron fueron:

- Curso integral de reproducción
- Análisis de los componentes económicos del control interno
- Uso racional de la energía (OBE)
- Curso básico de técnico informático
- Taller de gestión de archivos.
- Habilitación de los serenos.
- Taller de formación de actividades agropecuarias.
- Taller de sistemas de pagos y análisis eficiencia de los centros de costos.
- Conferencia sobre producción de alimentos para suplementar vacunos.
- Seminario sobre técnicas de pastoreo y manejo bovinos semintesivos.
- Trabajo de campo sobre extensionismo de pastos y forrajes en la zona lechera Venegas.

Este incumplimiento está originado principalmente por las medidas restrictivas para frenar la propagación de la COVID-19 las cuales fueron adaptadas a nuestra Empresa a partir de las medidas del MINSAP y el GEGAN como son evitar la aglomeración de personas y evitar dentro de lo posible la visita a la entidad de personal de fuera de la provincia o municipio; además que nuestra Unidad Docente está siendo utilizada como centro de aislamiento por salud.

Objetivo No. 4: Fomentar las actividades de I+D+i en los procesos productivos que permita una correcta gestión de proyectos y la incorporación de productos a la exportación; respaldado por la certificación del SIG y el extensionismo agrario.

La investigación, desarrollo e innovación como concepto es de hecho de invertir capital con el fin de obtener conocimiento, y al final obtener capital, incrementar la actividad en **I+D+i** a través de diferentes variantes, es la realidad viviente y así mejorar la calidad de vida y salud de los habitantes de un país.

La entidad tiene elaborada y aprobada por GEGAN la Estrategia de Innovación, en ella se recoge áreas de **resultados claves**:

- Técnica Productiva.
- Producción de leche y carne.
- Producción de hortalizas.
- Producción de viandas.
- Producción Forestal.
- Cuidado Medio Ambiente.

En relación con ello trabajamos para lograr una correcta gestión de proyectos y la incorporación de productos para la exportación, respaldado con la certificación del SIG y el extensionismo agrario.

- La Empresa Pecuaria Venegas proyecta en primer lugar la recuperación de las vaquerías de su cuenca lechera, rescatando su techado, ordeños mecanizados, acuartonamiento de unidades, así como el rescates de las redes hidráulicas y su abasto de agua, termos de frio, casa del vaqueros, áreas de alimentación variadas: caña, Kings Grass y plantas proteicas.
- Está en construcción un matadero especializado que permitirá cerrar el ciclo productivo de la carne, para ello, se busca establecer la escalera de ceba en la UEB Aridanes, así como la selección de productores líderes en esta variante para tributar e ello.
- Para concretar las funciones que va a ejercer el matadero y ante la demora del constructor contratado se comienza a ejecutar una loza de sacrificio de ganado menor

en el marco del Programa País, la cual dará respuesta en corto período para la inclusión de nuestros productos en mercado más atractivos.

- Incluimos en el plan la siembra alrededor de 1 caballería de sábila, en Venegas. Esta puede ser vendida a salud, comercializarla en la cayería o exportarla sobre todo a Canadá.
- Incrementar las producciones del CREE Venegas para consumo interno, ventas al turismo y autoabastecimiento:
 - Tabaquina
 - Trichoderma
 - Metarhizium
 - Beauvaria Bassiana
 - Vertillium Lecanii
 - Productos árbol del NIM

- Establecer encadenamiento productivo con Unidades de Base y Productores individuales para la Comercialización de productos de la minindustria:
 - Puré de tomate y sus derivados: Vita Nuova, Tomate frito, otros.
 - Limón conserva
 - Vinagre
 - Pasta de ajo
 - Jugos frutas tropicales
 - Mermelada: mango y guayaba

Se han captado financiamientos a través de diferentes programas como FONADEC para el mejoramiento de suelo y existen varios Proyectos propuestos para su ejecución a través del desarrollo Local.

Nuestra empresa trabaja en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y se tenía previsto en el mes de noviembre realizar la auditoría de certificación, se hizo necesario retrasar el cronograma debido a la situación epidemiológica que ha generado la Covid-19 y se proyectó certificar para el tercer trimestre del 2022.

Objetivo No. 5: Lograr mayor eficiencia y eficacia del aseguramiento logístico y prestación de servicios adecuados y oportunos, que den respuesta al proceso productivo.

Durante el año 2021 los aseguramientos logísticos han tenido dificultades en primer lugar nuestro principal proveedor en todas las zonas donde se ubica la empresa son las tiendas de GELMA y estos no satisfacen las demandas que se han solicitado, solo han podido satisfacer las ofertas que ellos han planteado y se han suscrito en el contrato, esto afecta el buen funcionamiento de los procesos productivos.

Los aseguramientos logísticos para las inversiones y los mantenimientos constructivos se han garantizado, existiendo afectaciones con el cemento en el primer semestre, y en los electrodos para soldar que ha estado practicamente en cero.

A pesar de ello se ha comprado un nivel de equipos que garanticen el sostenimiento del proceso productivo en cuanto a corte y acarreo del alimento animal así como herramientas que garanticen una preparación de suelo con calidad óptima.

De igual forma se ha mantenido aceptable el suministro de pienso y otros suplementos proteicos como el Ractel para la alimentación de los terneros en el primer semestre no siendo así en el segundo semestre con una afectación total de los mismos.

El resto de los suministradores con los que hemos contratado tienen en sus establecimientos un alto nivel de desabastecimiento de una alta gama de productos vitales para desarrollar la empresa en la producción ganadera, la maquinaria agrícola, el transporte y la atención al hombre en general.

Situación de las Inversiones y mantenimientos constructivos al cierre del mes diciembre.

De la ejecución real de las inversiones solo el 12% se corresponden a la ejecución del Matadero por parte del MICON, ya que esta entidad se ausentó de la obra desde el mes de mayo.

(Ver anexo 3)

Objetivo No. 6: Lograr la suficiencia alimentaria en todas las unidades pecuarias, garantizando una composición botánica adecuada de los pastos.

El incumplimiento de la preparación de siembra y la siembra se ha visto afectado debido a la falta de combustible y la sequía que se ha presentado en nuestro territorio, a pesar de ello la empresa no ha renunciado al compromiso de completar la base alimentaria de todas las unidades productoras de la empresa, para ello se han establecido cinco Fincas de Semilla de Alimento animal dando cumplimiento a unas de las tecnologías orientadas por la OSDE y como garantía para enfrentar los planes de producción del año entrante.

Se trazó el plan de sembrar moringa, morera, entre otras, pero hasta la fecha no se ha cumplido; por lo tanto hay insuficiencia alimentaria, teniendo en cuenta también los factores antes mencionados.

(Ver anexo 4)

Objetivo No. 7: Lograr incrementos de 3340.0 miles de litros de leche al MINAL, respecto al real 2021.

Se cumplieron los indicadores de ventas de leche al estado, excepto en el mes de julio las vacas en ordeño que se planifico 32780 litros y solo se obtuvieron 31480 litros; por tanto hay 1300 litros menos. .

(Ver anexo 5)

Objetivo No. 8: Vender 905 t de carne al MINAL.

En la venta de carne se cumplen todos los objetivos de la venta a la industria y al comercio en el mes de julio; pero con respecto al objetivo de vender 905 t al año, se incumplió en 62.6 t la producción total del ganado sacrificado. Por lo tanto se vendió menos a la industria con respecto al plan.

(Ver anexo 6)

Objetivo No. 9: Incrementar respecto al real 2021 las producciones de viandas, hortalizas, vegetales, granos y frutales, garantizando el incremento sostenido de los rendimientos agrícolas.

Se incrementó la producción de viandas, hortalizas, vegetales y granos respecto al año 2022, incumpléndose en los frutales con una diferencia entre el plan y el real de 80.4 t.

(Ver anexo 7)

Objetivo No. 10: Producir y Comercializar Carbón Vegetal para la exportación.

Para el año 2022 la empresa se propuso exportar 280 tn de Carbón Vegetal de Marabú, de las cuales no se ha podido exportar ninguna todavía.

Objetivo No. 11: Contribuir al incremento de la eficiencia económica y financiera de la entidad

Al cierre del año 2021 las Ventas Netas se cumplen al 101% y se prevé un crecimiento del 12% para el 2022.

Los indicadores de trabajo y Salario se comportan favorablemente en relación con el plan 2021 y para el año 2022 se planifica también un comportamiento favorable.

(Ver anexo 8)

Objetivo No. 12: Fortalecer el trabajo del Sistema de Seguridad y Protección, Defensa y Defensa Civil, según las acciones planificadas.

La situación general sociopolítica que se respira en la Empresa es favorable ya que hasta la fecha no se reportan hechos de corrupción, malversación ni acciones contra revolucionarias, estamos a tono con los hechos que han venido ocurriendo en el país se ha dado respuesta a través de actos políticos de reafirmación y matutinos, se reforzaron las guardias administrativas y obreras, y se han tomado medidas estrictas con relación a la pandemia y se está apoyando la siembra de plantas proteicas y de caña para garantizar el alimento animal.

En los controles realizados a las unidades de la Empresa se constató la necesidad de reforzar en todas las unidades la ejecución de las patrullas de control y recorrido además de ajustar en las mismas el plan de prevención, así como el completamiento de la base legal.

Esta actualizada y certificada la brigada contra incendio de la empresa, durante este periodo se produjo un incendio en la pista de rodeo de Venegas producto de un corto circuito solo se quemó el techo de guano el mismo posteriormente iba a ser reemplazado en aras de mejorar la cubierta contra cualquier evento meteorológico por lo que no reportamos pérdida alguna.

De forma general se trabaja en organizar, actualizar y solucionar cada una de las deficiencias detectadas en las diferentes acciones de control tanto internas como externas, así como hacer que se cumplan los objetivos de trabajo trazados.

2.4 Política de sustitución de importaciones y proyecciones al respecto.

La empresa no realiza importaciones ya que las sustituyó con los productos que se producen; la misma se autoabastece.

2.5. Política de promoción de exportaciones y proyecciones al respecto.

Actualmente la producción se destina a abastecer las necesidades de la Empresa, a la venta a organopónicos, Valle Caonao, Flora y Fauna y a productores individuales. La iniciativa de la producción para la comercialización de carne de res surge debido a la necesidad de que las Empresas exporten sus producciones con el objetivo de captar divisas que aumenten los ingresos y faciliten el acceso a la compra de los insumos necesarios para sostener la producción.

Productos identificados a exportar.

Basisav 1 (Beauveria bassiana Cepa LBB-1) se multiplica y dispersa dentro del cultivo favoreciendo la acción reguladora de la población de insectos-plaga: por el momento se prevé trabajar con las exportaciones y la venta en fronteras y al turismo en CL.

Metasav 11 (Metarhizium Anisopliae Cepa LBM-11) entomopatógenos empleado como bioinsecticida: por el momento se prevé trabajar con las exportaciones y la venta en fronteras y al turismo en CL.

Tricosav (Trichoderma harzianum Cepa A-34) insecticida biológico: por el momento se prevé trabajar con las exportaciones y la venta en fronteras y al turismo en CL.

Vertisav 57 (Verticillium lecanii Cepa Y-57) se multiplica y dispersa dentro del cultivo favoreciendo la acción reguladora de la población de insectos-plaga: por el momento se prevé trabajar con las exportaciones y la venta en fronteras y al turismo en CL.

Carbón vegetal: En la primera fase se ha establecido contacto con la exportadora Cítricos Caribe, y con la Empresa Agroindustrial *Ceballos*, aunque se estudia la posibilidad de comerciar con CIMEX teniendo en cuenta la posibilidad de incrementar la oferta y mejorar los precios y beneficios.

Carne de Res: En esta primera etapa en que la Empresa no ha concluido el proyecto de construcción de su propio matadero, se convenió con la empresa MACUN, la cual se encargará del sacrificio y venta al Mariel para su posterior exportación. Una vez terminada la obra, los mercados destino son Bazar Regalo (exportación en fronteras mediante el comercio electrónico), Mariel y Tiendas Caribe

Carne ovina: Una vez terminado el matadero, los mercados destino son Bazar Regalo (exportación en fronteras mediante el comercio electrónico), Mariel y Tiendas Caribe.

Humus de lombriz: por el momento se prevé trabajar con las exportaciones. Existe la intención por parte de un comprador canadiense de adquirir el producto.

2.6 Proceso de Inversiones e innovación tecnológica.

Dentro de las inversiones que se llevan a cabo en la empresa, se encuentran en proceso: el matadero al 95%, el punto de venta Aridanes al 15%, centro cunícula al 85%, CREE Venegas al 60%, Taller Central de Maquinaria al 60%, Almacén Central al 10%, cuadra de animales de feria al 35% y la finca de semillas "La Virtuosa" al 40%. El punto de venta y clínica veterinaria, el Centro ovino, la Vaquería típica 27, y la Vaquería típica 26, se encuentran todas al 100%. El resto de las inversiones no se han comenzado y algunas están detenidas debido a la situación meteorológica.

(Ver anexo 9)

Con las inversiones realizadas aumenta el mejoramiento de la masa genética, así como el manejo, la calidad y cantidad de las producciones, el ganado racial se aumentaría en 275 las hembras de razas puras y los patios en 11 llegando a 23 en su total, aumentando la venta de sementales raciales.

2.7 Contribución de la organización al desarrollo económico social de la provincia.

La Empresa Pecuaria Venegas está comprometida con el desarrollo económico y social de aquellas comunidades que están el área de intervención de esta. Los 14 proyectos de cooperación internacional y 2 estudios de oportunidad de negocios para inversión extranjera, tienen como elemento esencial, el desarrollo local y sostenibilidad alimentaria de las comunidades y del municipio de Yaguajay.

En el año 2022, hasta la fecha, se han ejecutado inversiones por valor de 64.9 millones de CUP, entre estas obras tenemos como parte del Proyecto SAS-CUBA, el matadero de ganado menor de la localidad de Venegas, el cual comenzara a prestar servicios antes de finalizar el año, el centro comercial de Perea (Casilla especializada, Tienda del Productor y Clínica Veterinaria) que ya presta servicios a la población, el centro ovino de Bellamota (ya terminado), el centro cunícola Las Delicias (en construcción) y el centro comercial de Aridanes (en construcción). Estos objetos de obra serán beneficiados con recursos para su funcionamiento provenientes del proyecto SAS-CUBA.

Otros objetos de obra en construcción que fortalecerán el autoabastecimiento alimentario y el desarrollo de las comunidades son:

1. Reparación constructiva del Laboratorio CREE de Venegas (beneficiado en equipamiento por el proyecto SAS-CUBA)

2. Centro comercial de Venegas (Casilla especializada, Tienda del Productor y Clínica Veterinaria).
3. Minindustria de Yogurt. Venegas
4. Minindustria de encurtidos. Venegas
5. Reparación constructiva del taller de servicios técnicos y maquinaria
6. Reparación de Cuadra para la exhibición y juzgamiento de animales.

En fase de espera de financiamiento se encuentran obras como:

1. Proyecto Creación de Modulo Pecuario La Pollera. Yaguajay
2. Centro ovino de Aridanes.
3. Centro porcino Aridanes.
4. Ranchón de actividades varias. Aridanes
5. Pista de Rodeo y Feria Agropecuaria Venegas.
6. Matadero de Ganado Mayor. Venegas.

Todas estas obras proporcionaran seguridad alimentaria y empleos de calidad a las comunidades en las que se encuentran.

2.8 Contribución a las políticas de protección medioambientales

Acciones definidas en el Plan 2022	Financiamiento Previsto (MP)	Fuente de Financiamiento	Área Priorizada	Observaciones
Priorizar los proyectos y acciones de medio ambiente en ejecución: Perforación de 8 pozos, de ellos 4 en la UEB Aridanes, específicamente en la Curva de Judas, Batey Aridanes y El Jején	200,0 (miles de pesos Moneda Nacional)	fondos propios del sector empresarial	UEB Aridanes.	
Convenir con el GELMA el mantenimiento de los 81 molinos a viento que se encuentran funcionando en la Empresa.	40,5 (miles de pesos)	fondos propios del sector empresarial	UEB Aridanes y UEB Venegas.	
Garantizar la sostenibilidad del alimento animal a partir de pastos, forrajes y plantas proteicas (Tithonia, morera, moringa) y subproductos agroindustriales (paja de frijol, caña de azúcar y polvo de arroz).	22,5	fondos propios del sector empresarial	UEB y bases productivas con áreas costeras.	

Desarrollar los sistemas de acuarionamiento a 0.25 y 0.50 para proteger los pastos y la salud animal.	10,5(miles de pesos)	fondos propios del sector empresarial	Vaquerías típicas 7, 14, 19 y 26	
Instalación de nueve bombas fotovoltaicas para extraer el agua desde pozos perforados y bombear hasta depósitos elevados.	16,0	(GEGAN)	UEB Aridanes UEB Venegas	
Planificar en el presupuesto del 2022 el dragado del canal de 25 Km perteneciente a la UEB Aridanes	150,0(miles de pesos)	fondos propios del sector empresarial	UEB Aridanes.	Se planificó en el presupuesto del 2021 y no se ejecutó por no contar con la estera.
Introducir medidas de adaptación y mitigación al cambio climático priorizando las plantas de sombras y las de alimento animal por lo que se planificaron 36,4 km de cercas vivas y la aplicación de materia orgánica en 304 ha.	91,0 (Miles de pesos)	fondos propios del sector empresarial		
Tomar las medidas necesarias para evitar los incendios forestales fundamentalmente entre los meses de febrero a mayo en que tienen el mayor índice de incidencia.		fondos propios del sector empresarial	En las UEB y bases productivas	
Fortalecer las capacidades y actualización del monitoreo principalmente, sobre los suelos agrícolas y el manejo de pastizales.	6,0 MN	fondos propios del sector empresarial		
Realizar capacitaciones y actividades de extensionismo para desarrollar una agricultura sostenible y en armonía con el medio ambiente.	6,0 MN	fondos propios del sector empresarial	Centro de desarrollo tecnológico Diferentes áreas de la Empresa y sus UEB.	Se elaboró el plan de extensionismo 2019 teniendo en cuenta las tecnologías ofrecidas por los diferentes institutos.
Potenciar la producción y el uso de abonos orgánicos, biofertilizantes y biopesticidas así como las prácticas silvopastoriles y la siembra de plantas proteicas.	22,0 MN	fondos propios del sector empresarial	Diferentes áreas de la Empresa y sus UEB	
Extender las buenas prácticas referidas a la utilización de		fondos propios	Fincas de referencia y	Como parte del sistema de

pastos resistentes a la sequía: pennisetum, Cuba CT 115, Mulato y pasto Estrella		del sector empresarial	vaquería escuela.	extensionismo de la empresa se definen los productores líderes y las fincas de referencia.
--	--	------------------------	-------------------	--

2.9 Impactos del ordenamiento monetario en la Empresa.

Reforma salarial:

RESOLUCIÓN 29

Por el Decreto-Ley 17 “De la implementación del Proceso de Ordenamiento Monetario”, del 24 de noviembre de 2020, se dispone la unificación monetaria y cambiaria, así como la transformación en la distribución de los ingresos de la población en lo referido a los salarios, pensiones y prestaciones de la asistencia social.

Resulta necesario establecer el salario mínimo del país que garantice la satisfacción de las necesidades básicas del trabajador y su familia, así como la escala y tarifas salariales aplicable a todos los trabajadores, con el fin de implementar los incrementos aprobados, como consecuencia del proceso de transformación en la distribución de los ingresos de la población en lo referido a los salarios vigentes en el país; y en consecuencia derogar las disposiciones jurídicas dictadas por las autoridades del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en esta materia.

Establecer el salario mínimo en 2100 pesos mensuales.

Establecer para los recién graduados durante el período de cumplimiento del Servicio Social, cuando no ocupan plazas, los grupos de complejidad de la escala salarial siguientes:

Nivel Grupo de complejidad	Salario Escala (pesos)
Medio Superior	2810
Técnico Superior	3610
Nivel Superior	3810

Por trabajar en turnos nocturnos y mixtos:

Horario Tarifa Peso/hora

7:00 pm a 11:00 pm / 0.60

11:00 pm a 7:00 am / 1.15

Por ostentar la categoría de Máster o la Especialidad equivalente reconocida por el Ministerio de Educación Superior, 440 pesos y por el grado científico de Doctor, 825 pesos, los que se reciben por una sola titulación, siempre que los profesionales desempeñen un cargo con exigencias de nivel universitario.

Se dejan sin efecto para todos los trabajadores los pagos adicionales mensuales siguientes:

1. por ocupar cargos técnicos
2. por trabajar en los organismos globales
3. por perfeccionamiento empresarial en las entidades autorizadas a aplicarlo
4. por años de servicios para los que lo tienen autorizado
5. por ocupar cargos de dirección en todos los niveles
6. por coeficiente de interés económico social para los que lo tienen autorizado
7. por idoneidad
8. por retribución complementaria para los que lo tienen autorizado
9. por la participación en proyectos de investigación
10. por ocupar cargos de asesoría e inspección docente
11. por nivel de calificación
12. por trabajar en determinados sectores, actividad o cargo
13. condicionados al cumplimiento de indicadores o los resultados de la evaluación del desempeño
14. pagos por estimulación anual para los docentes
15. otros pagos adicionales, no asociados a condiciones laborales anormales de trabajo.
En los grupos empresariales integrados a las organizaciones superiores de dirección empresarial, así como los subordinados a los órganos locales del Poder Popular, se establece 7310 pesos para el jefe máximo.

Capítulo III: Análisis de los indicadores de eficiencia de la gestión empresarial en la Empresa Pecuaria Venegas. Propuesta de un sistema de medida para su mejora.

3.1 Matriz DAFO

Debilidades:

1. Déficit de personal idóneo, capacitado y comprometido con la actividad.
2. Deficiente sistema de selección de los cuadros y sus reservas lo que implica baja perfil de competencia y poco nivel de profesionalidad e insuficiente liderazgo.
3. Tecnologías insuficientes, obsoletas o mal empleadas, faltas de mantenimiento, insumos, partes, piezas y accesorios para los equipos agrícolas.
4. Deficiente gestión del proceso de desarrollo en la Empresa y en la formulación de proyectos en sus diferentes variantes.
5. Deficiente uso del extensionismo de nuevas tecnologías, capacitación y buenas prácticas de producción.
6. Pérdida considerable de áreas en la Empresa que limitan el crecimiento ganadero.
7. Deficiente explotación de la capacidad instalada teniendo en cuenta el déficit de animales de todas las especies.

Amenazas:

1. Desastres meteorológicos, climatológicos y sanitarios.
2. Insuficiencia e inestabilidad en la producción de vacunas, medicamentos e instrumentales para la preservación de la salud animal.
3. Poca rentabilidad en el proceso de producción de leche en la tecnología de crianza artificial de terneros.
4. Falta de recursos materiales para ejecutar las inversiones, así como incumplimiento de contratos con responsables de su ejecución.
5. Promedio de edad de los principales cuadros de la Empresa que ponen en riesgo la continuidad del Proceso de Dirección.

6. Existencia de indisciplinas y poco nivel de exigencia de la alta dirección que ponen en riesgo el cumplimiento el normal desempeño de la actividad.

Fortalezas:

1. Contar con dos institutos con capacidad profesional y vínculos con otras instituciones, así como el apoyo de universidades y otras instituciones científicas.
2. Estar implementando, con fines de certificación, el Sistema Integrado de Gestión en la entidad.
3. Contar con un colectivo de trabajadores con una marcada cultura ganadera.
4. Relaciones con órganos de control a los diferentes niveles.
5. Contar con unidades paradigmas en el trabajo ganadero.
6. Nuevas posibilidades de tratamientos financieros, y crediticio ajustado al flujo tecnológico en la ganadería.
7. Contar con una red informática bien diseñada y administrada.
8. Implementación de las nuevas facultades otorgadas al sector empresarial.
9. Inclusión en donativos, proyectos de capital extranjero, colaboración y negocios.

Oportunidades:

1. Actualización y aplicación del modelo económico cubano con la implementación de los lineamientos del Séptimo Congreso del PCC.
2. Voluntad del país para el fortalecimiento de la Empresa Estatal Socialista.
3. Posibilidades a la exportación en ZEDM o a través de empresas exportadoras y acceso a otros mercados internos para ventas en frontera que retornan capacidad de liquidez.
4. Introducción de plantas forrajeras proteicas para la alimentación de la ganadería.
5. Contar con la aprobación en el plan de inversiones de la construcción de un matadero para el sacrificio y procesamiento de carne vacuna.
6. Actualización del programa de Desarrollo y proceso de recuperación de las unidades de la Empresa.

7. Nuevas normativas en la esfera de la ciencia que favorecen la superación en el ámbito empresarial.

3.2 Causas de las pérdidas en la empresa.

En el caso de las utilidades se obtiene una cifra elevada de pérdida debido a las siguientes causas fundamentales:

1. Incremento del costo por peso de venta por afectaciones en el precio del ganado en el proceso de comercialización.
2. Incremento de los gastos de administración por efecto de la tarea ordenamiento sin el correspondiente respaldo productivo, ya que los precios de los insumos y servicios fundamentales crecieron durante el año en mayor proporción que los precios de las producciones fundamentales de la empresa.
3. Crecimiento de los gastos por conceptos de tasas, impuestos y contribuciones por efecto del incremento salarial
4. Bajo aprovechamiento de la capacidad instalada en la producción de carne y leche lo cual no respalda los gastos fijos. Esto se manifiesta fundamentalmente en el no completamiento de las vacas en ordeño de acuerdo a las capacidades de las vaquerías y en el déficit de los animales en los potreros para ceba en relación con el área disponible.
5. Sobrevaloración de la masa ganadera. Las principales causas de estos elevados saldos durante años son el decrecimiento sostenido de la masa ganadera y el incremento de los gastos por los precios de los principales insumos, así como del salario por la aplicación de diferentes sistemas de pagos.
6. Cancelación del expediente de faltante de animales proveniente del año 2020 con denuncia policial aceptada.
7. Amortización de gastos diferidos provenientes del año 2020.

3.3 Principales tareas pendientes y en ejecución

Entre las principales tareas pendientes y en ejecución que presentan la Empresa Pecuaria Venegas tenemos:

- La recuperación integral de toda la infraestructura de las vaquerías típicas y la recría No.1 de ternero.

- Avanzar en la construcción del matadero especializado como factor clave para el cierre del ciclo productivo de la empresa.
- Lograr el completamiento de la base alimentaria de todas las unidades del sector estatal y UBPC y completar en el sector cooperativo la siembra de una hectárea de caña, una de King Grass y una de Tithonia.
- Terminar el acuartonamiento en todas las unidades de la empresa.
- Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

3.4 Sistema de medidas para mejorar la eficiencia de la Empresa Pecuaria Venegas

- 1- Regular por el sector estatal el flujo de animales machos del sector cooperativo hacia la UEB de Ceba de Aridanes. Esta medida permite incorporar animales de la ceba para sacrificio que a los precios y peso promedio de 370 KG posibilita alcanzar el punto de equilibrio antes mencionado para el año 2022
- 2- Establecer encadenamiento con empresas exportadoras de carne en la ZEDM con el objetivo de obtener participación en los ingresos en MLC.
- 3- Revisión de la plantilla de trabajadores indirectos y de gastos generales y de administración.
- 4- Gestionar con el combustible disponible el incremento de los servicios de maquinaria agrícola a terceros.
- 5- Ejecutar la construcción de viviendas convenidas con el gobierno.
- 6- Reducir las muertes de animales como máximo a los índices establecidos
- 7- Incremento de la productividad del trabajo a partir de la creación y continuidad de los Colectivos Laborales como nueva forma de gestión.
- 8- Construcción de instalaciones para cría de ganado menor a partir de asignaciones por el presupuesto desarrollo local.
- 9- Buscar encadenamientos para exportar el carbón que se produce.

Conclusiones

1. La Empresa Pecuaria Venegas se dedica fundamentalmente a la producción de leche y carne vacuna con participación del sector estatal y cooperativo, se mantiene con bajos niveles de eficiencia que generalmente corresponden a situaciones de producciones extensivas y bajos índices de alimentación que no garantizan los niveles mínimos necesarios de carne y leche.
2. Deficiente gestión en el proceso de desarrollo de la empresa teniendo en cuenta la deficiente explotación de la capacidad instalada y en la formulación de proyectos en sus diferentes variantes, con carencia de un personal idóneo, capacitado y comprometido con la entidad. Tecnología obsoleta, insuficiente y mal empleada.
3. Se propone establecer encadenamiento con empresas exportadoras de carne en la ZEDM, revisar la plantilla de trabajadores indirectos y de gastos generales y de administración, reducir las muertes de animales como máximo a los índices establecidos, incrementar de la productividad del trabajo y buscar encadenamientos para las exportaciones.

Recomendaciones

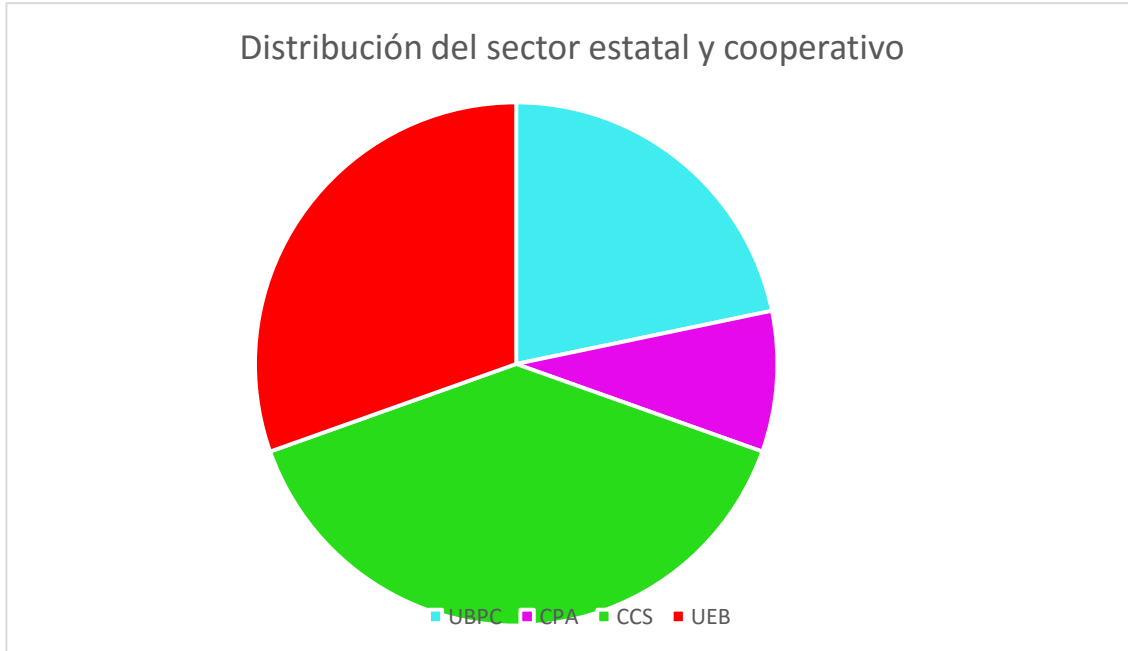
1. Buscar encadenamientos con el MINTUR para así obtener clientes potenciales.
2. Profundizar en el trabajo con los productores líderes de leche, carne y cultivos varios.
3. Buscar un crecimiento sostenido del ganado para disminuir el corto de la masa ganadera.
4. Proponer a la entidad decisora la entrega de tierras a campesinos para aumentar la productividad y evitar el incremento de tierras ociosas.
5. Presentar el plan de medidas en la entidad y poner en práctica las mismas para mejorar la situación actual de la empresa.

Bibliografía

- Cierre de inversiones, abril 2022. Actividad ganadera. Empresa Pecuaria Venegas.
- Consejo de Estado, Decreto Ley no. 327/2017. Reglamento del Proceso Inversionista. 11/10/2014.
- De la Colina Rodríguez, Armando Jesús. Problemas y desafíos de la ganadería vacuna en el desarrollo rural sostenible: el caso de Cuba. Instituto de Geografía Tropical, CITMA.
- Plan de Mantenimiento Constructivo para el año 2023. Empresa Pecuaria Venegas.
- Programa de Recuperación Ganadera en la Empresa Pecuaria Venegas 2019.
- Proyecto de Desarrollo Ganadero en la Empresa Pecuaria Venegas para el 2022.
- Resolución 104/2021 (GOC-2021-411-EX37). Ministerio de Finanzas y Precios.
- Sánchez Figueroa, María Julia. 2019. Tarea Vida. Empresa Pecuaria Venegas
- <https://blogs.ladb.org> Muñoz Gonzalo, 2 de agosto 2018. La ganadería vacuna y la seguridad alimentaria. Sostenibilidad.
- <https://www.fao.org> Ganadería y seguridad alimentaria mundial.

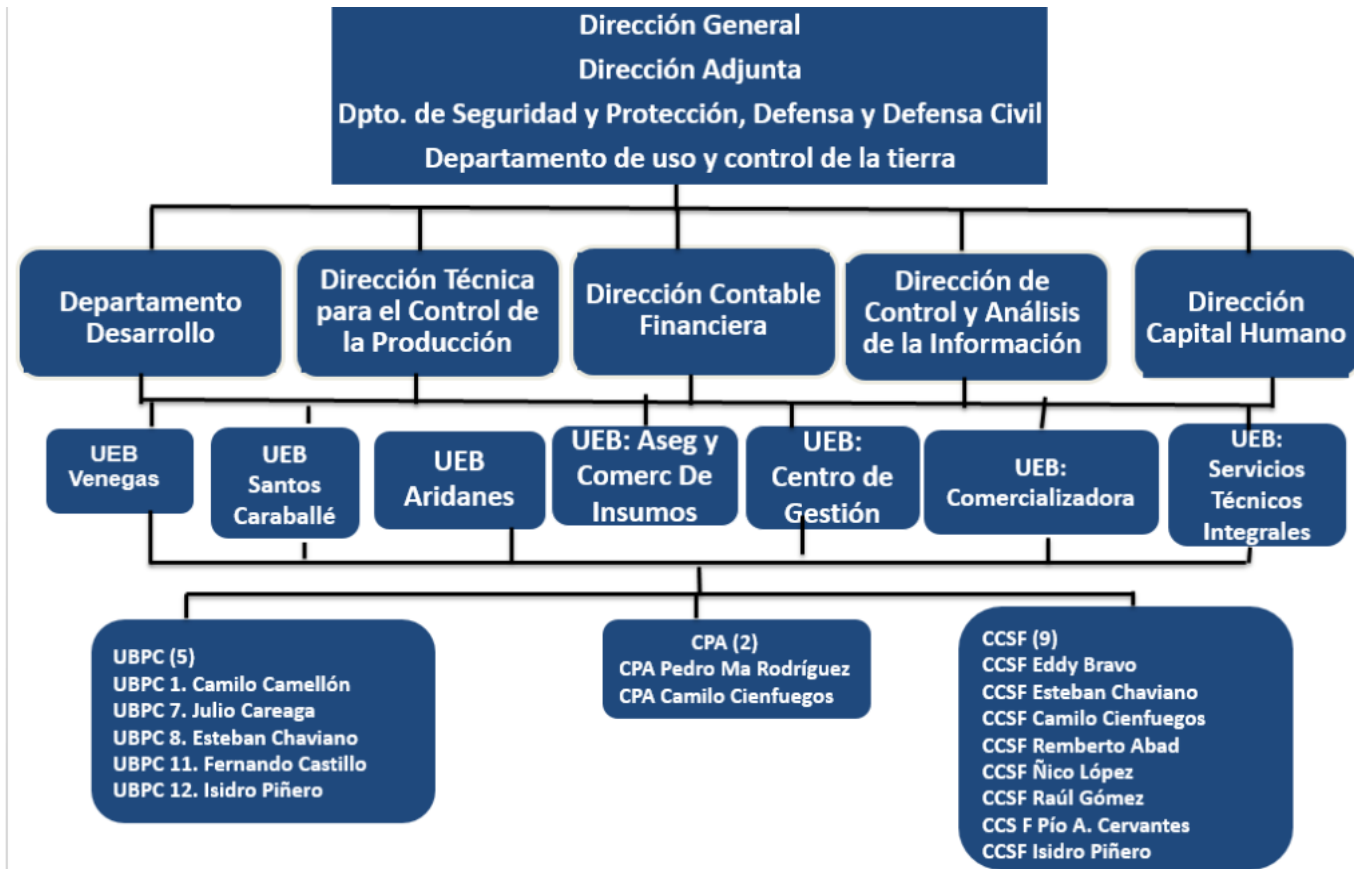
Anexos

Anexo 1.



UBPC: 22% CPA: 9% CCS: 39% UEB: 30%

Anexo 2. Organigrama



Anexo 3: Comportamiento de las inversiones.

Descripción	Plan del Año	Mes: Diciembre			Acumulado		
		Plan	Real	%	Plan	Real	%
Construcción y Montaje	1338.2	133/8.2	1338.2	100	1338.2	1532.8	114.5
Otros	2342.0	297.0	22.9	7.7	2035.8	700.2	34.3
Total	3680.2	1635.2	1361.1	83.2	3374.0	2233.0	66.1

Anexo 4: Siembra de pastos y forrajes.

SIEMBRA DE PASTOS Y FORRAJES	U/M	Plan año	Acumulado área puesta en movim. H/F	Siembra H/F	Existencia total del cultivo
Preparación de tierra y siembra total	ha	429,0	450,54	114,8	3.141,7
De ellas moringa	ha	12,0	0,5		3,5
De ellas morera	ha	12,0	5,6		2,0
De ellas tithonia	ha	50,0		14,0	
De ellas leucaena	ha				
De ellas semillas híbridas	ha				
De ellas banco biomasa (CT-115)	ha	108,0	25,2		
De ellas caña	ha	119,0	368,0	73,80	214,6
De ellas king grass	ha	62,0	26,2	24,0	141,8
Otros pastos mejorados y forrajes	ha	66,0	25,0	3,0	2.779,8

Anexo 5: Venta de leche al estado.

Indicadores	UM	En el mes Julio			Diferen c. Plan/ Real	Plan año	Acumulado hasta la fecha en el año			
		Plan	Real	%			Plan	Real	%	Real Año Anter. H/F

Producción de leche total (todas las especies)	Mlts	404,3	413,5	102	9,2	3718.1	1.870,0	2.285,9	122	1.870,4
Venta al Estado	Mlts	372,5	383,9	103	11,4	3340.0	1.648,1	1.952,3	118	1.497,3
Venta a la industria	Mlts	372,5	383,9	103	11,4	3340.0	1.648,1	1.952,3	118	1.354,1
Venta a comercio (directa)	Mlts					-				143,1
Vacas en Ordeño	Cbz	3.278	3.148	96	-130	3029	2.410	2.937	122	2.890
Litros x vaca	lts	4,0	4,2	106	0,3	3.4	2,5	2,5	100	3,1

Anexo 6: Venta de carne al MINAL

Indicadores	UM	Mes Julio				Plan año	Acumulado hasta la fecha en el año				Diferenc. Real / Real
		Plan	Real	%	Dif.		Plan	Real	%	Real Año Anter. H/F	
Producción total de carne (vacuna y equina)	t	83,0	117,5	142	34,5	955,0	417,8	692,9	166	625,5	67,5
Venta a la industria	t	80,0	112,692	141	32,7	905,0	387,8	647,9	167	573,1	74,8
Venta directa a comercio (casillas)	t										
Venta directa (en planta)	t										
Producción total de carne vacuna	t	83,0	108,9	131	25,9	905,0	368,0	562,9	153	625,5	-62,6
Venta a la industria	t	80,0	104,1	130	24,1	855,0	338,0	520,7	154	573,1	-52,4
Total de ganado vacuno sacrificado	cbz	265	315	119	50	2.853	1.181	1.788	151	2.097	-309
De ellos a la industria	cbz	250	286	114	36	2.627	1.031	1.525	148	1.760	-235
Producción total de carne Equina	t		8.616		14,1	50,0	49,8	49,8	130,0	261	199,4
Venta a la industria	t		8.616		13,9	50,0	49,8	49,8	127,2	256	195,1

Anexo 7: Producción de viandas, hortalizas, frutales y granos.

Indicadores	UM	Mes Julio				Plan año	Acumulado hasta la fecha en el año				Diferenc. Real / Real
		Plan	Real	%	Diferenc		Plan	Real	%	Real Año Anter. H/F	

Siembras totales	ha	148,31	176,26	119	28,0	2.304,67	1.033,5	1.371,0	133	895,2	475,8
Viandas	ha	14,7	33,16	225	18,4	446,2	224,3	405,6	181	329,6	76,0
Hortalizas	ha	12,2	19,80	163	7,6	263,0	90,2	178,8	198	174,0	4,8
Frutales	ha	5,9	12,80	216	6,9	15,4	12,2	27,1	223	11,5	15,6
Granos	ha	115,5	110,50	96	-5,0	1.580,0	706,9	759,6	107	380,1	379,5
Producción total:	t	414,15	492,95	119	78,8	8.859,2	4.231,8	4.935,6	117	3.508,6	1.427,0
Viandas	t	162,03	204,03	126	42,0	3.610,1	1.731,6	2.512,0	145	1.727,7	784,3
Hortalizas	t	144,14	131,32	91	-12,8	4.012,3	2.017,7	1.868,9	93	1.185,6	683,4
Frutales	t	70,48	83,70	119	13,2	204,8	135,0	171,8	127	252,3	-80,4
Granos	t	37,50	73,90	197	36,4	1.032,0	347,5	382,8	110	343,1	39,8
Venta al Estado:	t	265,28	330,50	125	65,2	6.553,0	3.038,9	2.589,1	85	219,5	2.369,7
Viandas	t	80,90	127,88	158	47,0	2.623,0	1.151,0	1.238,43	108	132,6	1.105,8
Hortalizas	t	118,38	89,22	75	-29,2	3.304,0	1.604,9	1.039,79	65	65,7	974,1
Frutales	t					116,0	500,0	6,59	1	16,3	-9,7
Granos	t	50,00	63,20	126	13,2	510,0	237,0	136,01	57	4,6	131,5
De ellos maíz	t	16,00	50,20	314	34,2	330,0	46,0	174,91	380	16,7	158,3
De ellos frijol	t	16,00	48,00	300	32,0	180,0	16,0	61,04	382	1,2	59,9

Anexo 8: Principales resultados económicos al cierre diciembre/202

INDICADORES	UM	PLAN	REAL	%	PLAN 2022	%
Ventas	MP	62751.3	63190.8	101	70924.5	112
Utilidades	MP	266.8	-105600.2	-39580	365.0	0
Fondo de Salario	MP	26388.5	24703.4	94	28955.8	117
Promedio de trabajadores	U	650	621	96	669	108
Salario Medio	Pesos	3383.1	3315	98	3607	109
Gasto de salario / peso ventas	Pesos	0.4205	0.3909	93	0.4083	104

Anexo 9: Inversiones que se llevan a cabo en la empresa.

INVERSIONES O REPARACIONES	TOTAL AÑO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
MATADERO VENEGAS (G MAYOR)	2065.3		445.0	345.0	345.0	345.0	285.3	300.0	----	----	-----	-----	-----
MATADERO VENEGAS (G MENOR)	3999.5			1333.16	1333.16	1333.16							
PUNTO DE VENTA Y CLINICA VETER PEREA	2239.8			746.6	746.6	746.6							
PUNTO DE VENTA ARIDANES	566.5								566.5				
CENTRO OVINO	3331.4			3331.4									
CENTRO CUNICOLA	3786.9						1893.45	1893.45					
CREE VENEGAS	2933.5								1466.7	1466.8			
UNIDAD DOCENTE	1972.7												1972.7
TALLER CENTRAL MAQUINARIA	3157.3											1578.65	1578.65
ALMACEN CENTRAL	810.8											405.4	405.4
CUADRA DE ANIMALES DE FERIA	3772.1								1257.3	1257.3	1257.5		
PISTA DE RODEO	29000.3					9666.76	9666.76	9666.76					
VAQUERIA TIPICA 27	87.8			29.1	29.1	29.6							
VAQUERIA TIPICA 19	312.7		44.2		44.2								
VAQUERIA TIPICA 8	87.4									43.7	43.7		
VAQUERIA TIPICA 21	88.4											44.2	44.2
VAQUERIA TIPICA 14	87.8				43.8	43.8							
PUNTO DE VENTA Y CLINICA VETER VENEGAS	2239.8								2239.8				

FINCA DE SEMILLA LA VIRTUOSA	485.1				485.1													
VAQUERIA TIPICA 1	689.9		172.47	172.47	172.47	172.49												
VAQUERIA TIPICA 25	473.9							157.96	157.96	157.97								
VAQUERIA TIPICA 26	87.8				87.8													
REMODELACION EMPRESA	16000.8								2666.8	2666.8	2666.8	2666.8	2666.8	2666.8	2666.8	2666.8	2666.8	2666.8
TOTAL	78277.5																	

Inversiones Necesarias (Estatad)

Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
Sistema Riego 1.0 Ha	5	5	5													15
Sistema Riego 4.0 Ha	2	2	5													9

- Nuevas Inversiones Estadales

Descripción	UM	Años															Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1 Molinos a Vientos	Uno	10	5	10	4													29
2 Pozos	Uno	10	5	10	6													31
3 Tranques Agua	Uno	10	11	10														31
4 Equipo Bombeo Diésel	Uno	5	5	4	4	4	4	2	2	1	1							32
5 Electrobomba Sumergible	Uno	1	1		1					1	1							5
6 Electrobomba Horizontal	Uno	1		1	1				1									4
7 Acueducto ganadero (Km)	km	1																1

Proyección de las inversiones para el aseguramiento de producción y acopio de la leche

Concepto	TOTAL	Proyección 2013 - 2022																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Puntos de frío	6	2	2	2														
Refrescador de Leche	20	5	3	4	4	4												
Viales a Reparar (Km)	80	10	10	10	10	10	10	10	10	5	5							