
FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. ECONOMÍA

ANALISIS ECONOMICO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS A TRABAJADORES DE HOLGUIN (GARBO)

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ECONOMÍA

Autor: Javier Alejandro Sarmiento Ramírez

Tutor: Lic. Yanilisa Mulet Guerra

HOLGUÍN 2019



PENSAMIENTO

"No se puede dirigir si no se sabe analizar y no se puede analizar si no hay datos verídicos, si no hay todo un sistema de recolección de datos confiables, si no hay toda una preparación de un sistema estadístico con hombres habituados a recoger el dato y transformar en números. De manera que es una tarea especial".

Ernesto Guevara de la Serna



DEDICATORIA

A mis padres por toda su confianza depositada en mí

A mi hermana por todo su cariño



AGRADECIMIENTOS

- ✓ *A mi madre por sobre todas las cosas por su apoyo y por su cariño incondicional;*
- ✓ *A mi padre por haberme educado, dedicado su tiempo para ser la persona que soy;*
- ✓ *A mi tutora por las horas dedicadas, los conocimientos que me aportó, la preocupación por la realización de este trabajo.*
- ✓ *A todos los profesores de la facultad por formarme como una economista más;*
- ✓ *A la REVOLUCIÓN cubana por darme la oportunidad de ser una profesional más de este país;*
- ✓ *A todo aquel que de una forma u otra ha ayudado a la realización de este Trabajo de Diploma;*

A todos muchas gracias.



RESUMEN

El acelerado avance de las ciencias en este nuevo lustro demanda de las empresas un cambio de época donde los intangibles de la nueva economía: el talento, la creatividad y el conocimiento, constituyen el campo de batalla para el logro de la evolución organizacional. Los desafíos impuestos en estos nuevos retos demandan estar preparados para enfrentar estos cambios y aplicar nuevas técnicas que condicionen un manejo eficiente de los recursos económicos a tono con la transformación de la sociedad y la contextualización del modelo económico cubano.

Por tanto, realizar un análisis económico sobre la base de un procedimiento que evalúe los indicadores fundamentales para facilitar el proceso de toma de decisiones en la Empresa de Servicios a Trabajadores de Holguín, constituye el objetivo de la presente investigación. Lo anterior da lugar a las valoraciones cualitativas y cuantitativas que necesitan la empresa para el trabajo decente y el crecimiento económico.

Para el cumplimiento del objetivo se emplearon métodos teóricos, empíricos u estadísticos-matemáticos unido a la consulta de bibliografía actualizada lo que posibilitó evidenciar el impacto económico desde una perspectiva de desarrollo social humano.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: FUNDAMENTO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE LA GESTIÓN ECONÓMICA PARA EL ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES.....	6
1.1 Gestión económica.....	6
1.2 El análisis económico y la toma de decisiones. Conceptualización y características.....	8
1.3 Método de Análisis de la Actividad Económica	10
1.3.1 Métodos particulares del Análisis de la Actividad Económica.....	¡Error! Marcador no definido.
1.4 Análisis fundamentales de la actividad económica.	¡Error! Marcador no definido.
1.4.1 Análisis del plan de producción y el plan de venta.....	¡Error! Marcador no definido.
1.4.2 Análisis del trabajo y los salarios	¡Error! Marcador no definido.
1.4.3 Análisis de la ganancia y la rentabilidad	¡Error! Marcador no definido.
1.5 Retos del modelo económico cubano	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO II: ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE HOLGUÍN.....	24
2.1 Procedimiento para el análisis económico.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2 Aplicación del procedimiento para el análisis económico en la Empresa de Servicios a Trabajadores de Holguín	¡Error! Marcador no definido.
CONCLUSIONES	¡Error! Marcador no definido.
RECOMENDACIONES.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXOS.....	





INTRODUCCIÓN

La aparición de un amplio espectro en las nuevas oportunidades de negocio requiere de un incremento en la presión competitiva de la gestión empresarial. Este contexto demanda una administración mucho más dinámica y acometedora, capaz de descubrir y movilizar todas las reservas internas de la organización, en aras de trazar proyecciones estratégicas mediatas e inmediatas hacia el futuro más factible.

En Cuba, los nuevos estilos de dirección de la economía han creado las bases para que las empresas puedan desarrollar de forma organizada todas las transformaciones necesarias que permitan lograr una gestión económica eficiente y eficaz; con la aplicación del Decreto-Ley No.252 del 2007 sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano y el Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros para la Implementación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, se plantea que las entidades que aplican este sistema responden a los intereses de la sociedad, generan productos y servicios en función de sus necesidades en cantidad y calidad así como financian sus gastos con sus ingresos de forma eficiente.

La importancia de trazar directrices y ejes estratégicos para alcanzar la rentabilidad a mediano y largo plazo depende también del correcto análisis del sistema económico, donde se deben tener en cuenta políticas económica de alcance nacional como es el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 el cual pretende lograr un alto y sostenido crecimiento de la economía para asegurar un desarrollo integral y fomentar una estructura productiva diversificada, con un alto grado de eficiencia, eficacia y sostenible en el tiempo. Por ello la presente investigación responde a los siguientes lineamientos:

1. No. 7 Continuar fortaleciendo la contabilidad para que constituya una herramienta en la toma de decisiones y garantice la fiabilidad de la información financiera y estadística, oportuna y razonablemente.
2. No. 8 Continuar otorgando gradualmente a las direcciones de las entidades y del sistema empresarial nuevas facultades, definiendo con precisión sus límites sobre la base del rigor en el diseño y aplicación de su sistema de control interno, así como mostrando en



su gestión administrativa orden, disciplina y exigencia. Evaluar de manera sistemática los resultados de la aplicación y su impacto

3. No. 10 Avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, a partir de otorgarle nuevas facultades para su funcionamiento, a fin de lograr empresas con mayor autonomía y competitividad. Elaborar la norma jurídica que regule integralmente la actividad empresarial

4. No.53 Perfeccionar el proceso de planificación y elevar el control sobre la utilización de los recursos financieros del Presupuesto del Estado, tanto en los ingresos como en los gastos.

Debido a la necesidad de un desarrollo continuo y equilibrado las empresas deben obtener cada día mayor rentabilidad y liquidez en sus operaciones, para lo cual deben poseer un buen funcionamiento en su gestión, por lo que se hace muy importante conocer y aplicar métodos y técnicas que permitan identificar, evaluar y corregir con relación a cada actividad que se realice lo que deviene en la necesidad de la aplicación de una Análisis Económico eficiente a la Empresa de Servicios a Trabajadores de Holguín (GARBO). Estudios anteriores han evidenciado que:

- Los informes que se presentan no arrojan la información suficiente y oportuna para la toma de decisiones acertadas
- Predominio de insuficiencias en los programas informáticos para mantener un monitoreo de los principales indicadores económicos
- Un gran número de trabajadores refieren que los datos que presentan los informes económicos no se adecuan al nivel cognitivo de todos
- Los análisis cualitativos de los resultados no son esclarecedores para los trabajadores ajenos a la actividad económica
- Los software profesionales que se utilizan son limitados para la adecuada toma de decisiones.

Lo que evidencia una contradicción externa entre la necesidad de evaluar los indicadores económicos de la empresa y la inexistencia de un procedimiento que posibilite una mejor interpretación y toma de decisiones a partir de los mismos.



Se define como **problema científico**: ¿cómo perfeccionar la evaluación de los indicadores económicos en la Empresa de Servicios a Trabajadores de Holguín (GARBO) de manera que contribuya a una interpretación acertada de los mismos?

El **objeto de la investigación** es: la gestión económica empresarial y su **campo de acción**: el análisis económico en la Empresa GARBO en el período 2017-2019.

Se propone como **objetivo de la investigación**: diseñar un procedimiento de evaluación de los indicadores económicos en la Empresa de Servicios a Trabajadores de Holguín (GARBO) sobre la base de la identificación de las desviaciones, el cumplimiento de los planes y el control para facilitar el proceso de toma de decisiones.

Hipótesis: la evaluación de los indicadores económicos a través de la aplicación del procedimiento de Parra (2016) contribuirá a una interpretación acertada de estos y a la toma de decisiones.

Para dar solución al problema planteado y dar cumplimiento al objetivo formulado se proponen las siguientes **tareas de investigación**:

1. Construir el marco teórico - referencial derivado del estudio de la literatura sobre el objeto y el campo de la investigación.
2. Seleccionar un procedimiento que integre las técnicas y herramientas oportunas para el análisis económico.
3. Aplicar el procedimiento sobre la base del análisis e interpretación de los resultados obtenidos.
4. Presentar los resultados de la investigación

En el desarrollo de la investigación se emplearon **métodos teóricos, empíricos y estadísticos matemáticos**.

Método Dialéctico- Materialista: utilizado como método general, en el que se concretan los demás métodos empleados, así como para la solución de la contradicción identificada en la investigación.

Métodos Teóricos:



- **Histórico - Lógico:** para penetrar en la historia del problema, su evaluación a través de los años y estado actual. Estudiar la evolución y desarrollo de la gestión económica, así como el comportamiento de sus indicadores en el periodo analizado.
- **Análisis-Síntesis:** para realizar reflexiones y fundamentaciones de manera lógica sobre el problema a investigar, así como, interpretar el procesamiento de la información obtenida pues mediante el análisis se pudo penetrar en los elementos aislados del problema y llegar a la síntesis, es decir, a los elementos que la relacionan. En el procesamiento de la información para la caracterización del sistema de gestión económica, el comportamiento de los principales indicadores económicos y de igual forma en la elaboración de las conclusiones.
- **Inducción-Deducción:** para la obtención de conocimientos en general y diagnóstico de las barreras que obstaculizan la realización del análisis económico como elemento fundamental en el proceso de gestión empresarial.
- **Hipotético-Deductivo:** para la elaboración de la hipótesis y luego llegar a conclusiones a partir de la misma.

Métodos empíricos:

- **Observación científica:** para el diseño de la investigación y particularmente para el diagnóstico del problema a investigar.
- **Análisis documental:** en la revisión de literatura especializada y de documentos en la recopilación, selección y análisis de la información.

Métodos estadísticos matemáticos:

- **Software profesional (Excel):** para el procesamiento de datos e información estadística obtenida, la confección de tablas, gráficos, e interpretación de resultados.

Herramientas informáticas: a través de la utilización de la hoja de cálculo de Excel y el software para el análisis económico que propone el procedimiento para el cálculo de las desviaciones y la influencia particular de los indicadores en el resultado global.

Se emplea como técnica para la recogida de información el cuestionario con el fin de seleccionar el grupo de trabajo que será empleado como experto.



La estructura capitular de la presente investigación está diseñada en introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, la bibliografía empleada y un conjunto de anexos de necesaria inserción como complemento de los resultados expuestos. En el primer capítulo se abordan los fundamentos teóricos-metodológicos e históricos acerca del proceso de gestión económica y del análisis económico empresarial, y en el segundo, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento para el análisis económico.

La **actualidad** de esta investigación se singulariza en la propuesta de la aplicación de un procedimiento a seguir para realizar análisis económicos empresariales a tono con las exigencias organizacionales en el nuevo modelo económico implementado en nuestro país a partir de la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021.



CAPITULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS REFERENCIALES SOBRE LA GESTIÓN ECONÓMICA PARA EL ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES

En el presente capítulo se desarrollan los referentes teóricos conceptuales sobre el objeto y el campo que sustentan la investigación, lo que posibilitará analizar la actualidad del tema y su pertinencia. Para el proceso de conceptualización teórica se utilizaron disímiles bibliografías tanto nacional como internacional, así como lo que en materia de legislación se encuentra vigente para las empresas estatales cubanas.

1.1 Gestión económica

Desde el punto de vista teórico la gestión económica es la encargada de llevar a vías de hecho toda la actividad de una organización con eficiencia y eficacia en aras de que las empresas obtengan resultados (positivos o negativos) de acuerdo al manejo de dicha gestión.

Las empresas de hoy en día necesitan procedimientos organizacionales que puedan contribuir satisfactoriamente a la mejora de su gestión, y por ende, es básico tener un conocimiento del desarrollo administrativo a través de su historia para poder aportar nuevas ideas que lleven a que las mismas tengan un mejor control de su gestión económica.

Según Urquiaga y Torres (2008) el Control de Gestión, como proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización e instrumento para evaluarla, puede ser clasificado de diferentes formas atendiendo a diversos criterios. Por ejemplo, de acuerdo con el objeto que controla y las herramientas e indicadores que maneja, el control puede ser no financiero y económico financiero.

La gestión económico financiero integra a su vez tres ámbitos de gestión:

Planificación: en cualquiera de los ámbitos de gestión es fundamental, permitiendo en el ámbito económico-financiero:

- Definir un marco de referencia de la gestión económica.
- Anticiparse a necesidades financieras futuras.
- Posterior análisis de desviaciones.
- Argumento para la interlocución con entidades de crédito.



Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016–2021, en el acápite del modelo de gestión económica, se plantea: “la planificación socialista seguirá siendo la vía principal para la dirección de la economía, con énfasis en garantizar los equilibrios macroeconómicos fundamentales y los objetivos y metas para el desarrollo a largo plazo. Se reconoce la existencia objetiva de las relaciones de mercado, sobre el cual el Estado ejerce regulación e influencia (...)” (PCC, 2017)

Organización de la información económico-financiera: los documentos económicos han de estar debidamente ordenados y registrados en la contabilidad, puesto que la técnica contable permite la generación de los estados financieros reflejo de nuestra evolución y situación actual económico-financiera. Estos estados contables son la base para un adecuado seguimiento de la situación de la empresa.

Evaluación, control y seguimiento: se debe tener un seguimiento y evaluación de los resultados que posibilite adoptar medidas dirigidas a corregir las desviaciones identificadas respecto a la planificación original.

El área económico-financiera de una Empresa centra sus decisiones en tres ámbitos fundamentales:

- Decisiones de financiación: selección de fuentes de financiación que mejor se adapten a las necesidades en cuantía y plazo.
- Decisiones de inversión: determinación de qué proyectos de inversión se desarrollan. Esta decisión habrá de contemplar criterios económico-financieros.
- Decisión de destino de los resultados: decisión de si los resultados se destinan a la autofinanciación o a la retribución de los socios/accionistas.

Los principios que han de seguirse en la gestión económica de una empresa son:

- Eficacia: conseguir los mayores resultados posibles sin considerar los recursos empleados.
- Eficiencia: conseguir los mayores resultados posibles al menor coste posible, se puede definir también como la relación entre los logros conseguidos y los recursos utilizados en el mismo.



- **Economía:** hacer las cosas al menor coste posible, lo que implica que los recursos se dispongan en el momento adecuado con el menor coste posible, en la cantidad adecuada y con la calidad requerida

La gestión económico-financiera no contempla únicamente las tareas de contabilización y generación de estados contables, además tiene en cuenta la fase de planificación y la fase de evaluación, control y seguimiento de la planificación.

1.2 El Análisis Económico y la Toma de Decisiones. Conceptualización. Características.

Precisamente, el Control de Gestión operativo se ejecuta a través del Análisis de la Actividad Económica (AAE), cuya tarea principal consiste en revelar o detectar las reservas internas de la producción y lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros.

El Análisis de la Actividad Económica es un tipo especial de proceso de toma de decisiones porque se refiere a la solución de problemas específicos, en que los factores económicos dominan y la eficiencia económica es el criterio para elegir entre alternativas. Su realización sistemática contribuye a incrementarla productividad del trabajo, incrementar el volumen producción, reducir los costos, elevar la magnitud de la ganancia y la rentabilidad.

El AAE permite evaluar objetivamente la marcha del cumplimiento de las tareas del plan, posibilita el mejoramiento de la gestión empresarial y ayuda a determinar las posibilidades reales de crecimiento de los indicadores económicos y la competitividad.

Características del AAE:

- **Operativo:** Se debe emplear sin demoras para erradicar las deficiencias detectadas.
- **Sistemático:** Debe realizarse siempre de forma permanente, o sea, no ejecutarlo una sola vez al año.
- **Real y concreto:** La información obtenida debe evidenciar los resultados del cumplimiento del plan y las causas de los incumplimientos.
- **Objetivo:** Significa que los resultados de la empresa deben valorarse a partir de los intereses de los clientes y la eficacia en la utilización de los recursos.



En su forma más general puede decirse que el análisis de la actividad económica se resume en la valoración del cumplimiento del plan y de la calidad de la planificación, la determinación de las causas de las desviaciones del plan, la revelación y cuantificación de las reservas y la elaboración del plan de medidas para utilizar dichas reservas.

Objeto de estudio del AAE

Según Urquiaga y Torres (2008), la actividad de gestión de la empresa como objeto de estudio del AAE abarca:

- La gestión del suministro material,
- La gestión de la producción,
- La gestión de ventas,
- La gestión de recursos humanos,
- La gestión del costo,
- La gestión financiera y otros.

Por tanto, en el proceso de análisis se estudian minuciosamente los indicadores técnicos económicos que caracterizan la utilización de las capacidades de producción; de los equipos, de los recursos materiales, laborales y financieros; verificándose el grado real del cumplimiento del plan, el nivel de aprovechamiento de los recursos y los resultados alcanzados. Por otra parte, en cualquier organización es imprescindible medir cuánto la gestión empresarial está alejando o acercando la empresa de sus objetivos y de la meta.

Objetivo del AAE

Evaluar el nivel de desempeño empresarial desde un punto de vista de eficiencia, eficacia y su capacidad competitiva. Esto se alcanza mediante:

- La revelación de las reservas internas de producción.
- La determinación de las causas de las desviaciones del fenómeno analizado.
- La elaboración de planes de acción que permitan explotar las reservas detectadas durante el proceso de análisis.
- La eliminación de las deficiencias o debilidades.
- La generalización de las experiencias de avanzada para lograr incrementos sostenidos de la eficiencia, eficacia y competitividad.



La importancia del AAE radica en el lugar que ocupa dentro del sistema de control de gestión empresarial: «orientado a detectar las vías para lograr que la actividad de la empresa sea más eficiente, pasando por la eficacia o satisfacción del cliente y más competitiva (más eficiente y más eficaz que sus competidores)», Urquiaga y Torres (2008), porque el AAE termina en deducciones concretas y proposiciones para la movilización de las reservas internas y eliminar las deficiencias.

El AAE es necesario siempre, cuando se cumple el plan, cuando no se cumple y cuando se sobre cumple. El cumplimiento exitoso del plan no testimonia que los recursos han sido utilizados racional y plenamente, ni tampoco que no existan deficiencias en la actividad económica productiva.

Contenido del AAE

El contenido del Análisis de la Actividad Económica comprende:

- la caracterización del objeto de estudio, que puede ser cualquier eslabón de la empresa,
- el establecimiento de los objetivos que se ha propuesto la empresa, siempre y cuando esos objetivos se mantengan alineados con la visión que se ha definido,
- la caracterización del entorno para conocer las tendencias sobre todo de la competencia.

Una particularidad fundamental del estudio analítico de la actividad económica de la empresa es su eficiencia económica. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumplir con las normas de calidad requeridas.

1.3 Método de Análisis de la Actividad Económica

Según Urquiaga y Torres (2008), por método del AAE se entiende la forma de enfoque del estudio de los procesos de carácter económico en las etapas de formación y desarrollo.

El método fundamental del AAE es el materialismo dialéctico que presupone el estudio de los fenómenos tanto mediante la descomposición de los fenómenos generales en fenómenos particulares y también de la interacción entre fenómenos porque todos los fenómenos de tipo económico están estrechamente vinculados entre sí e influyen unos



sobre otros; y dentro del materialismo dialéctico, el análisis-síntesis y la inducción-deducción.

Análisis: investigación sucesiva e interrelacionada entre sí de las contradicciones en el fenómeno económico que se estudia. Presupone la desmembración del objeto estudiado en sus elementos componentes y su estudio.

Síntesis: es la reunión de las partes o elementos componentes en un todo, el estudio del objeto íntegramente; o sea, es la revelación de las causas de la contradicción y la esencia del fenómeno económico.

Inducción: método de razonamiento que va de los hechos individuales a las generalizaciones, de lo particular a lo general.

Deducción: proceso inverso, de lo general a lo particular, o sea, de las proposiciones generales a las conclusiones particulares.

El AAE comienza, si se utiliza el método de inducción, desde los fenómenos individuales que expresan la esencia de la actividad económica en cada eslabón productivo de la empresa. Sin embargo, los procedimientos inductivos deben utilizarse conjuntamente con el método deductivo, es decir, al analizar lo individual, es necesario también considerar lo general. La inducción y la deducción, como métodos que se complementan uno al otro, se aplican en su unidad.

En el proceso de Análisis de la Actividad Económica, específicamente durante el examen y procesamiento de la información, se emplean diferentes métodos particulares. Entre ellos:

- Método del análisis comparativo.
- Magnitudes absolutas y relativas.
- Sustituciones consecutivas.
- Descomposición.
- Métodos estadísticos (correlación, regresión, tablas de contingencias).
- Métodos matemáticos (programación lineal, simulación).

1.3.1 Métodos particulares del Análisis de la Actividad económica



En el proceso de Análisis de la Actividad Económica no solo se descubren y caracterizan las causas fundamentales que ejercen determinadas influencias sobre la actividad económica, sino también se mide el grado (la fuerza) de su acción. Para ello se aplican los métodos particulares.

1. Método del Análisis Comparativo

El método del análisis comparativo o simplemente de comparación es el empleado con mayor frecuencia. Comienza con relacionar el fenómeno objeto de análisis con el acto de síntesis, por medio del cual se examina el fenómeno que se compara distinguiendo en él lo general y lo particular; lo general, a su vez, se consolida, o sea, se sintetiza como fenómeno generalizado.

Existen diferentes formas de comparación: la confrontación con el plan, con períodos anteriores, con los mejores resultados, con los datos promedios, con la competencia.

Son condiciones indispensables, especialmente en la utilización del método de comparación, la homogeneidad, uniformidad, veracidad y compatibilidad de la información a utilizar, lo cual intuye la calidad de la planificación. Así, las desviaciones significativamente ventajosas sobre el plan pueden a veces surgir como resultado de la reducción del plan o de una insuficiente tensión de este. Por eso, para garantizar las condiciones anteriores se permite el recálculo de los indicadores del plan, por ejemplo, el costo que depende del volumen de producción.

Son insuficiencias de la comparación:

- La tarea planificada es el mínimo obligatorio.
- Los indicadores planificados no siempre están lo suficientemente fundamentados.

2. Método de las sustituciones consecutivas o sustituciones en cadena

La esencia del método consiste en que el grado de influencia, que cada factor ejerce sobre el resultado total, general o global, se determina sucesivamente mediante la sustitución de un factor por otro; al tiempo que uno de ellos se considera variable, los otros son constantes. En otras palabras, se analiza cada factor como sujeto a variación mientras se suponen invariables los otros factores, lo cual permite analizar consecuentemente la influencia de cada factor por separado y mostrar cómo bajo la influencia de cada uno de los factores



puede modificar el objeto. La revelación de la influencia de un factor se lleva a cabo mediante la resta sucesiva, del segundo cálculo se resta el primero, del tercero, el segundo y así sucesivamente. Cada sustitución conlleva un cálculo independiente, mientras más factores existan en la expresión de cálculo, más cálculos habrá. En el primer cálculo todas las magnitudes son planificadas, en el último de los cálculos todas son reales, por consiguiente, se efectúan únicamente los cálculos intermedios.

La desviación del indicador establecida como consecuencia de la suma de las variaciones de cada uno de los factores aislados deberá coincidir con la desviación general del indicador en estudio.

En el empleo de este método es muy importante garantizar el orden riguroso de las sustituciones, debido a que su cambio arbitrario puede conducir a resultados incorrectos o, lo que es lo mismo, altera la ponderación cuantitativa de uno u otro indicador. Es utilizable solo en aquellos casos en los cuales la dependencia entre los fenómenos observados tiene un carácter rigurosamente funcional, cuando tiene la forma de una dependencia directa o inversamente proporcional. En estos casos, el indicador estudiado debe ser representado en forma de una suma algebraica, de multiplicación o en forma de cociente de la división de unos indicadores por otros.

Son limitaciones del método de las sustituciones consecutivas:

- Los resultados dependen del orden en que se realicen las sustituciones.
- Se asume que un indicador varía y los demás permanecen constantes.
- La mayor importancia se le da a los factores cualitativos.

3. Método de descomposición o pormenorización o desmembración

La esencia del método reside en descomponer el indicador estudiado en sus partes componentes y determinar las relaciones causa-efecto existentes entre esas partes. Después de la descomposición hay que sintetizar, o sea, reproducirlo como un todo único.

La descomposición o pormenorización permite establecer los desajustes o incumplimientos de la ejecución del plan para los distintos intervalos de tiempo y mantener el seguimiento de los comportamientos. En este método tiene una especial significación la correcta descomposición del indicador complejo, general o global, en otros más simples o



particulares. Mientras más simples son los elementos componentes del objeto estudiado, más concretos, integrales y profundos son los análisis. Por su contenido este método constituye un análisis cualitativo.

De manera general los métodos de análisis económico poseen las siguientes características:

- Utilización de un sistema de indicadores que caractericen la actividad económica en su totalidad y en sus distintos aspectos.
- Descubrimiento de las causas de variación de estos indicadores y la revelación de la interrelación y la interdependencia entre ellos.
- Utilización en el estudio de los fenómenos y procesos económicos de un sistema de indicadores que caractericen la actividad económica financiera e la empresa en general, de los distintos departamentos Económicos y de uno u otro aspecto de la actividad económica-financiera .estos indicadores se calculan basándose en los datos de contabilidad y del plan.
- Estudio de las causas que provocan la variación de unos y otros indicadores.
- Relación de la interrelación e interdependencia entre los indicadores.

Las fuentes del análisis económico pueden ser diversas: del plan, de la contabilidad y las que no proceden de ellas.

Fuentes del plan:

- Plan técnico financiero productivo de la empresa
- Tareas que ella recibe de las organizaciones superiores
- Otros compromisos contraídos por la empresa de forma adicional y que se basan en los derechos que se les han otorgado

Fuentes Económicas

- Informes de contaduría
- Registro contable
- Registros e informes estadísticos
- Informes operativos

1.4 Análisis fundamentales de la actividad económica



1.4.1 Análisis del plan de producción y plan de ventas

La producción y su calidad, así como su venta son consideradas con justeza fundamentales en los planes de cualquier empresa, ya que, en primer lugar en su ejecución refleja los resultados esenciales de la actividad de la empresa, en segundo lugar la producción ejerce una influencia decisiva sobre la formación del resto de los indicadores del plan, incluyendo la rentabilidad y la ganancia. Así, por ejemplo, los indicadores físicos de la producción sirven de base para realizar los balances de las capacidades productivas y de los recursos materiales, también para la elaboración de los planes de suministro material. El contenido del análisis de la producción, su calidad y de las ventas. (Urquiaga y Torres ,2008)

Análisis de la producción y ventas incluye:

- Análisis de la fabricación
- Volumen de producción
- Estructura de producción
- Laboriosidad

Análisis del volumen de producción incluye:

- Contenido del plan de producción
- Determinación de la vía utilizada para incrementar la producción
- Determinación de las reservas del aumento de la producción

Análisis de la calidad incluye:

- Calidad de la producción
- Producción defectuosa.

La realización de la producción (las ventas) orienta a la empresa a producir aquellos artículos demandados por los clientes. Al vender la producción la empresa:

- Asegura el proceso ininterrumpido de la producción
- Acelera la rotación de los medios
- Repone los gastos incurridos en la fabricación



- Obtiene cierta ganancia que sirve de fuente, entre otros elementos, para la ampliación de la producción

Por todo ello, la venta influye directamente sobre la situación financiera de la empresa. El análisis de las ventas comprende el análisis del plan global de ventas en unidades físicas y de valor, de las ventas por surtido y la comparación entre la producción mercantil y las ventas.

1.4.2 Análisis del trabajo y los salarios

El trabajo, es una de las categorías centrales de la Economía Política y de la Sociología como ciencia, y puede definirse como la ejecución de tareas que implican un esfuerzo físico o mental y que tiene como objetivo la producción de bienes y servicios para atender las necesidades humanas. El trabajo es por tanto la actividad a través de la cual el hombre obtiene sus medios de subsistencia por lo que tiene que trabajar para vivir o vive para trabajar.

El concepto de trabajo ha sido transformado y ha adquirido relevancia desde la revolución francesa y la revolución industrial.

El trabajo “es la condición básica y fundamental de toda la vida humana. Y lo es en tal grado que, hasta cierto punto, debemos decir que el trabajo ha creado al hombre”. (C.Marx y F. Engels Obras Completas, en ruso Tomo XX p 486).

El trabajo en la economía socialista como categoría económica, representa un conjunto de relaciones entre los hombres respecto a su participación consciente en el proceso de creación de los bienes materiales y espirituales de la sociedad. Es definido por la (NC 3000, 2007) como “el resultado de la actividad racional del hombre aplicado a la producción de bienes materiales, la comercialización y la prestación de servicios, transformando las materias primas y materiales, y en general interactuando con la naturaleza y la realidad que lo rodea.”

Por su parte el salario es una contraprestación que recibe el trabajador a cambio del trabajo realizado para un empleador, la cuantía se establece en el contrato de trabajo. Según la NC 3000, 2007, el salario es la “parte del producto nacional que se distribuye a los trabajadores de forma individual, atendiendo a la cantidad y calidad del trabajo aportado, según las condiciones económicas de cada momento histórico. Comprende lo percibido por el



trabajador, por rendimiento, unidad de tiempo, pagos adicionales, trabajo extraordinario, laborar en día de conmemoración nacional y feriados, y vacaciones anuales pagadas.”

La existencia de fuerza de trabajo y su correcta utilización son condiciones básicas para el cumplimiento del plan de producción de la empresa; por eso el análisis de la utilización de los recursos laborales comienza con el estudio de la estructura, disponibilidad y la dinámica de la fuerza de trabajo, y continúa analizándose su utilización.

Por tanto, el análisis de la fuerza de trabajo y los salarios tiene como objetivo fundamental la búsqueda de reservas en el proceso de producción a fin de elevarla productividad del trabajo que resulta sinónimo de eficiencia económica.

Análisis del fondo de salario

El fondo de salario es una “partida de gasto planificada por cada organización destinada al pago del salario en correspondencia con la cantidad y calidad del trabajo y el promedio de trabajadores”. (NC 3000, 2007).

La economía (o sobregasto) absoluto del fondo de salario brinda una idea correcta de la utilización del fondo de salario cuando la empresa cumple su plan de producción al 100 %, pero, en caso de sobre cumplimiento o incumplimiento de este plan, la desviación absoluta no caracteriza la utilización del fondo de salario totalmente. Por eso es necesario el cálculo de la economía o sobregasto relativo del fondo de salario que considera el cumplimiento real del plan de producción.

Análisis de la influencia de los factores del trabajo sobre el volumen de producción y el fondo de salario:

Factores de trabajo que influyen en el volumen de producción:

- Coeficiente de cumplimiento de las normas de trabajo (kcn)
- Coeficiente de trabajo con norma (ktn)
- Norma media de elaboración (Ne)
- Productividad horaria obreros básicos
- $PT \text{ horaria} = ktn * kcn * Ne$.
- Horas de trabajo de los obreros (DJL)



- $PT \text{ diaria obreros básicos} = PT \text{ horaria obreros básicos} * DJL$
- Días trabajados por los obreros (D)
- $PT \text{ anual de obreros básicos} = PT \text{ diaria} * Ob * D$
- Cantidad de obreros básicos (Ob)
- Peso específico de los obreros en el total de los trabajadores (Pe)
- $Productividad \text{ anual trabajadores} = PT \text{ anual} * Pe$
- Salario medio de un trabajador SM
- $Cantidad \text{ de trabajadores } T = Ob / Pe$
- $Fondo \text{ de salario} = SM * T$
- $PB = PT \text{ anual} * T$
- $Ktos = A / (A+B)$ donde A es \sum tiempo de trabajo con norma.

B es \sum tiempo de trabajo sin norma

Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto

Representa la cantidad de salario a invertir para producir un peso de Valor Agregado Bruto. Se determina mediante la división del fondo de salario entre el Valor Agregado Bruto. El valor de este indicador debe de encontrarse entre 0 y 1 para ser favorable.

Análisis del nivel y dinámica del salario medio

La (NC 3000, 2007) define el salario medio como “medida normal que se usa para describir el nivel salarial de los trabajadores de la organización o de un grupo en un período de tiempo determinado, generalmente un año. Puede expresarse como: salario medio mensual, por horas o por días. Se calcula como la suma de los salarios percibido por todos los trabajadores de la organización o de un grupo, dividido por el promedio de trabajadores de la organización o grupo.”

El nivel y dinámica del salario medio (S_m) depende de la dimensión del salario medio pagado por el tiempo trabajado y de la utilización del fondo del tiempo de trabajo. De ahí que en la expresión de cálculo se considere el comportamiento del ausentismo, del sobre cumplimiento de las normas, del coeficiente de trabajo con normas y del peso específico de los obreros básicos en el total de trabajadores.

Análisis de la productividad del trabajo



La productividad del trabajo tiene especial significado para la empresa por ser factor fundamental para el cumplimiento de los planes de producción y para la reducción del costo de producción. De hecho, la elevación de la productividad del trabajo presupone la reducción de los gastos de trabajo vivo en la producción.

La productividad del trabajo es “el grado de eficiencia del trabajo vivo concretada a través de diferentes indicadores. Expresa la relación entre los volúmenes de producción o los resultados alcanzados y los gastos de trabajo en que se incurre para lograrlo, toma en consideración la calidad requerida y el nivel medio de habilidad e intensidad que existen en la sociedad.” (NC 3000, 2007)

Análisis de la correlación entre el ritmo de crecimiento de la productividad del trabajo y el salario medio de los trabajadores

Una condición importante de elevación de la eficiencia económica es el crecimiento más rápido de la productividad del trabajo en comparación con el crecimiento del salario medio. Tal relación en los ritmos asegura el ahorro en los costos de producción dedicado al pago de salarios.

Se comparan entre sí los porcentajes de cumplimiento de la productividad anual de los trabajadores y del salario medio anual de un trabajador. La correlación es favorable si la productividad anual de los trabajadores aumenta por encima del salario medio anual de un trabajador.

1.4.3 Análisis de la ganancia y la rentabilidad

La ganancia es un elemento determinante en el éxito de la actividad económica porque caracteriza el grado de utilización racional de los recursos. En el movimiento de la ganancia se reflejan muchos aspectos de la actividad económica de la empresa, por ejemplo, el grado de aprovechamiento de los fondos productivos, el nivel técnico y tecnológico, la organización de la producción y el trabajo, etcétera.

La ganancia obtenida depende del carácter de la producción, del volumen, siendo este a su vez función de una serie de factores, como la magnitud de los fondos productivos, la cantidad de trabajadores y su productividad del trabajo.



Por eso, es más correcto juzgar los resultados de la empresa por un indicador relativo que exprese el grado de ganancia en relación con uno u otro factor de la producción. Este indicador es la rentabilidad.

La rentabilidad es uno de los indicadores fundamentales de la eficiencia económica y se utiliza para evaluar el trabajo de la organización, caracterizando los éxitos de su actividad económica. Se expresa como la cobertura de los gastos de realización de la producción y la obtención de ganancias.

Las vías fundamentales de elevación de la rentabilidad de la empresa están relacionadas con el aumento de la ganancia y la reducción de los gastos y del valor de los fondos fijos de producción y de los medios de rotación normados. La rentabilidad es un importante resorte económico.

La ganancia representa el efecto económico y la rentabilidad la efectividad en el uso de los recursos. La rentabilidad es un factor de la ganancia, por tanto, no necesariamente el aumento de los gastos de producción significa una disminución de la rentabilidad; todo depende de la efectividad con que se utilicen los gastos de producción, los cuales deben ser proporcionales al aumento del volumen de producción.

El análisis de la ganancia y la rentabilidad es una parte componente e inseparable del trabajo de comprobación de la actividad de la empresa. Son objetivos del análisis de la ganancia y la rentabilidad:

- Detectar las reservas de incremento de la ganancia y la rentabilidad, y la toma de medidas concretas para el aprovechamiento pleno de dichas reservas.
- Determinar los factores que ejercen influencia sobre el nivel y dinámica de estos indicadores, eliminando la acción negativa de los factores que ejercen una influencia desfavorable mediante un plan de medidas.

Análisis de la ganancia

La magnitud de la ganancia engloba en sí los resultados de la disminución de los costos y el incremento del volumen de producción y su calidad. En su movimiento se reflejan muchos aspectos de la actividad económica de las empresas, el nivel técnico, la organización de la producción y del trabajo, entre otros.



El procedimiento de análisis de la ganancia contiene el análisis del cumplimiento del plan de ganancia y el análisis de los factores que determinan las desviaciones en el plan de ganancia.

La magnitud absoluta de la ganancia por sí sola no puede caracterizar totalmente la eficiencia económica de la empresa, por demás, ella depende del carácter de la producción y del volumen este a su vez es función de varios factores, entre los que se destacan la cantidad de trabajadores y la productividad del trabajo. De ahí que se prefiera juzgar los resultados de la empresa por un indicador relativo que expresa el grado de ganancia en relación con los factores de producción, la rentabilidad.

Análisis de la rentabilidad

El análisis de la rentabilidad mide la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Las vías fundamentales de elevación de la rentabilidad están relacionadas con el aumento de la ganancia, la reducción de los gastos, del valor de los fondos fijos de producción y de los medios de rotación normados.

La ganancia representa el efecto económico y la rentabilidad la efectividad en el uso de los recursos. La misma es un factor de la ganancia, por tanto, no necesariamente el aumento de los gastos de producción significa una disminución de la rentabilidad; todo depende de la efectividad con que se utilicen los gastos de producción, los cuales deben ser proporcionales al aumento del volumen de producción.

1.5 Retos del modelo económico cubano

Situar a la economía cubana a la altura que demanda y necesita es un reto impostergable, y en esa dirección se encaminan los desafíos, plasmados en el proceso de actualización del modelo económico.

Se han implementado diversas medidas que tienen como objetivo diversificar la economía, dotar a las empresas estatales de mayor autonomía, otras tantos en la rama agrícola, y el trabajo no estatal, aunque todo ello está por pulir, para que naveguen por las aguas correctas.



Se asoma un horizonte incierto y debe transitarse en la etapa de mayor complejidad, en lo referido a los acuerdos del VII Congreso del Partido Comunista. Se enfrentan los problemas de más difícil solución incluidos en esa ruta crítica, la dualidad monetaria.

Implementar la unificación monetaria es un asunto complejo en extremo, pero necesario y que debe resolver un sin número de problemas económicos, relacionados en su mayoría con la contabilidad en las empresas.

Ello contribuirá, además, a las necesarias transformaciones para elevar la eficiencia, y la rentabilidad en las empresas estatales socialistas, de forma gradual, donde primen el orden, la disciplina, la exigencia.

Por ese camino debe comenzar el despegue económico que necesitamos, pues la actitud consecuente de cada trabajador influirá en la creación de la riqueza material que demanda el país y así poder distribuirlas conforme al aporte de cada cual, como debe ser en una sociedad como la nuestra.

Sin embargo, otros retos no menos importantes lo constituyen reforzar al máximo los mecanismos de control de los recursos materiales y financieros, la labor educativa priorizada sobre todo en la necesidad del papel de los tributos en la redistribución de la renta nacional, entre otros.

En la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021, aprobados en el 7mo Congreso del Partido, en el lineamiento 21 se plantea: “Consolidar un sistema financiero eficiente, solvente y diversificado, que asegure la sostenibilidad financiera del proceso de transformación estructural previsto en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social”.

Es innegable entonces que la toma de decisiones empresariales depende en gran medida de la posibilidad de que ocurran ciertos hechos futuros, los cuales pueden revelarse mediante una correcta interpretación de los estados que ofrece la contabilidad de la empresa.

Por tanto, en la medida en que los análisis financieros se realicen con mayor rigor, será posible lograr más eficiencia, eficacia y control de los recursos de las entidades; para lo cual resulta imprescindible que los directivos reconozcan en estos una herramienta poderosa



para la gestión empresarial, que le permitirá a las entidades obtener una mayor competitividad.



CAPÍTULO II: ANÁLISIS ECONÓMICO EN LA EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE HOLGUIN (GARBO)

En el presente capítulo se recoge el procedimiento a utilizar de Parra 2016, así como las herramientas para su realización. El mismo permite identificar las desviaciones fundamentales que inciden en el cumplimiento del plan y se procede al cálculo de la correlación entre el ritmo de crecimiento del salario medio y la productividad en consonancia con la determinación de la capacidad básica de generar utilidades y el rendimiento de la inversión como un efecto de la ganancia. Estos resultados brindan a la empresa una alternativa novedosa para la acertada toma de decisiones a través de las valoraciones cualitativa y cuantitativa del proceso de gestión económica.

2.1 Procedimiento para el análisis económico

El procedimiento que se presenta a continuación constituye un aporte teórico realizado por la MsC. Daily Parra Quilez así como las herramientas para la realización del mismo. Tiene como objetivo analizar los indicadores económicos en la empresa objeto de estudio de manera tal permita reconocer sus desviaciones y los factores que influyen en las mismas. Para su diseño se consultaron investigaciones precedentes, las bases del Perfeccionamiento Empresarial y lo que en materia de ley está legislado.

La investigación no solo pretende diagnosticar los indicadores económicos sino brindar instrumentos que permitan mejorar el aprovechamiento de los mismos y asesorar a la entidad con el fin de obtener un mejor desempeño. El mismo podrá ser aplicado en cualquier entidad de servicio y/o de producción. Está compuesto por dos etapas y seis pasos (Anexo 1).

Etapas I: Condiciones organizativas y estructurales

Esta etapa tiene como principal objetivo lograr la familiarización con la empresa y sus diferentes procesos, para involucrar y capacitar las personas en la ejecución de las etapas siguientes, desde la fase inicial y hasta su culminación.

Paso1. Creación del grupo de trabajo



Objetivo: conformar un grupo de trabajo integrado por trabajadores de la entidad e investigadores con conocimientos del tema, que permita recopilar, analizar y procesar la información.

Primeramente se seleccionan y aprueban en el Consejo de Dirección los miembros que deberán conformar el grupo de trabajo. Los criterios de selección giran en torno a la aplicación del método Delphi por lo que se recomienda que en el grupo deben estar: el Director General, especialistas del área económica, jefes de áreas con conocimiento del tema, un miembro del sindicato y trabajadores que, por su coeficiente intelectual, califican como experto. La cantidad de miembros del grupo depende de las particularidades de cada empresa.

Paso 2: Involucramiento y capacitación

Objetivo: capacitar al personal del área económica en las tendencias del análisis económico, las etapas de desarrollo del procedimiento y las técnicas a emplear.

Se deben desarrollar acciones que propicien el compromiso de los trabajadores de la entidad, mediante el desarrollo de sesiones de trabajo en grupo, donde se exponga la importancia de la investigación, el procedimiento a utilizar y las herramientas para el desarrollo del mismo.

Paso 3: Caracterización de la organización

Objetivo: caracterizar la organización objeto de estudio con el fin de determinar la relación existente entre sus objetivos y la misión y visión

Este paso debe incluir los siguientes aspectos:

- Nombre de la organización
- Reseña histórica, subordinación
- Localización, clasificación
- Objeto social
- Misión
- Visión



- Caracterización del capital humano
- Cartera de productos o servicios
- Estructura organizativa
- Principales clientes, proveedores y competidores

Etapas II: Análisis de la eficiencia y la eficacia

La producción y las ventas son consideradas fundamentales en los planes de cualquier empresa, ya que, en primer lugar en su ejecución refleja los resultados esenciales de la actividad de la empresa y, en segundo lugar, ejerce una influencia decisiva sobre la formación del resto de los indicadores del plan, incluyendo la rentabilidad y la ganancia.

El **objetivo** de esta etapa es determinar el grado de eficiencia y eficacia de la empresa a través del cumplimiento de sus planes, la correlación salario medio- productividad, así como el cálculo de la ganancia y la rentabilidad.

Paso 4: Cumplimiento del plan de producción o venta

El **objetivo** de este paso es determinar el porcentaje de cumplimiento de los planes y las desviaciones que los originan.

Para ello se utilizará el método comparativo (método particular de análisis económico), además de un software propuesto por el Ingeniero Fernando López Guilarte, (Anexo 2), el cual es una herramienta concebida para que facilite y mejore la rapidez y eficacia de gestión de un amplio flujo de información que debe ser procesada para lograr un desempeño proactivo en la entidad. Además de constituir un medio de trabajo que contribuye a minimizar el riesgo en la toma de decisiones a través del aprovechamiento racional de los recursos materiales, financieros y humanos disponibles en la entidad.

Los principales cálculos que se deben realizar en este paso son:

- **Producción bruta**

$PB = \text{Cantidad de trabajadores} * \text{Días/año} * \text{Duración JL} * \text{PT horaria}$

PB: producción bruta

JL: jornada laboral



PT: productividad

- **El costo por peso de la producción mercantil:**

$$CP = \frac{\text{CostoPM}}{\text{ValorPM}} = \frac{V}{C} \quad \text{VPM} = P_o (\$/uf) \quad \text{CPM} = C_u (\$/uf)$$

- **Costo Total de Producción (CTP)**

CTP = Energía + Combustible + GM + GS + ASS + GA + OG

Donde:

GM: gasto material (GM directo + GM indirecto)

GS: gasto de salario (Sm*T) Sm: salario medio

T: cantidad de trabajadores (P/PT)

ASS: aporte a la seguridad social (Nssó G.S), tasa de aportes

GA: gasto de amortización (AF*Na) Na: tasa media de amortización

OG: otros gastos

Análisis del cumplimiento del plan de ventas comprende:

- **Análisis del plan global de ventas en unidades de valor**

% de cumplimiento del plan global = Real/Plan*100

- **Análisis de la ventas por surtidos**

$$\square \frac{\text{Plan global de ventas en valores} - \sum \text{desviaciones}}{\text{Plan global de venta en valores}} \square *100$$

Dónde:

\sum Desviaciones: Representa la suma de las desviaciones por cada surtido que incumplió su plan de venta.

Paso 5: Análisis del trabajo y los salarios

Objetivo: determinar la relación entre el ritmo de crecimiento de la productividad del trabajo y los salarios.



En este punto se realizará el cálculo de la productividad de trabajo para el período seleccionado así como el del salario para determinar la correlación de la dinámica de crecimiento de los mismos. Para ello se debe tener en cuenta:

- $Días\ promedios\ al\ año = \frac{Fondo\ de\ Tiempo\ Total - Tiempo\ no\ laborado}{Cantidad\ de\ trabajadores}$
- $Duración\ de\ la\ JL = \% \text{ utilización de la JL} - Horas/Turno$
- $PT\ anual = \frac{PB\ anual}{Cantidad\ de\ trabajadores\ al\ año}$
- $PT\ diaria = \frac{PT\ anual}{Días\ promedios\ al\ año}$

$$PT\ horaria = \frac{PT\ diaria}{Duración\ de\ la\ JL}$$

Ó

$$= \frac{PT\ anual}{Días\ promedios\ al\ año - Duración\ de\ la\ JL}$$

Aseguramiento de la empresa con trabajadores

$$\frac{Cantidad\ real}{Cantidad\ plan} * 100$$

Peso específico de los obreros básicos en el total de trabajadores

$$Pe = \frac{Cantidad\ de\ Obreros\ Básicos}{Cantidad\ del\ Total\ de\ Trabajadores} * 100$$

Ahorro o sobregasto relativos de obreros básicos

$$\frac{Cantidad\ real\ de\ Obreros\ Básicos - Cantidad\ convencional\ Obreros\ Básicos}{Cantidad\ real\ de\ Obreros\ Básicos - (Cantidad\ Obreros\ Básicos\ Plan * \% \text{ cumplimiento PB})}$$

Ahorro o sobregasto del fondo de salario

$\frac{\text{Ritmo de crecimiento del salario} - \text{Ritmo de crecimiento de la productividad}}{\text{Ritmo de crecimiento de la productividad}}$	*100
---	------



Grado de cumplimiento del Plan de Salario

$$\frac{\text{Salario Real}}{\text{Salario Plan}} * 100$$

- **Economía o sobregasto del fondo de salario**

$$\text{Fondo de Salario Real} - \text{Fondo de Salario Plan}$$

Considerando el cumplimiento del plan de producción

Donde:

$$FS \text{ plan recaudado} = FS_{plan} \square 1 + (\text{coef de recálculo} * \Delta PB) \square \quad (PB \text{ aumento})$$

$$FS \text{ plan recaudado} = FS_{plan} \square 1 + (\text{coef de recálculo} * \Delta PB) \square \quad (\text{si PB disminuye})$$

El coeficiente de recálculo es propio de cada empresa.

- **Salario medio**

$$SM \text{ por plantilla} = \frac{SM}{\square (1 - \text{coef de ausentismo}) + (ktn * Isn * Pe) \square}$$

Ktn: coeficiente de trabajo con norma.

Isn: sobrecumplimiento de las normas.

Pe: peso específico de los obreros básicos sobre el total de los trabajadores

Paso 6: Cálculo de la ganancia y la rentabilidad

La ganancia es un elemento determinante en el éxito de la actividad económica porque caracteriza el grado de utilización de los recursos. En ella se refleja el grado de aprovechamiento de los fondos productivos, el nivel técnico–tecnológico y la organización del trabajo. La rentabilidad es un factor de ganancia, por lo tanto, no necesariamente el aumento de los gastos significan disminución de la rentabilidad, todo depende de la efectividad con que se usen.

Es por ello que el **objetivo** de este paso es determinar el ritmo de crecimiento de la ganancia y los porciento de rentabilidad que de ella se generan.



- **Ganancia**

$$Ganancia = Valor PM - Costo PM$$

V = volumen y estructura (uf/año)

p = precio (\$/uf)

Cu= costo unitario (\$/uf)

PM= producción mercantil

- **Capacidad básica para generar utilidades (CBGU).**

$$CBGU = \frac{UAI}{AF + AC}$$

Donde:

UAI: Utilidad antes de impuestos e intereses

AF: Valor de los activos fijos

AC: Valor de los activos circulantes

- **Rendimiento sobre la inversión(ROI)**

$$ROI = \frac{UN}{AF + AC}$$

Donde:

UN: Utilidad Neta

AF: Valor de los activos fijos

AC: Valor de los activos circulantes

2.2 Aplicación del procedimiento para el análisis económico en la Empresa de Servicio a Trabajadores de Holguín (GARBO)

Etapas I: Condiciones organizativas y estructurales

Paso 1: Creación del grupo de trabajo



Para la aplicación del procedimiento de análisis económico en la entidad se hizo necesario, en primer lugar, a partir del método Delphi elaborar un cuestionario para seleccionar los posibles expertos en el tema análisis económico empresarial (Anexo 3). Se escogieron 12 posibles expertos en la Empresa de Servicio a Trabajadores de Holguín a partir de las áreas involucradas en el tema. Para el cálculo del coeficiente de competencia (k) se aplicó la hoja de Excel propuesta por el Dr. C. Tomás Crespo Borges. (Anexo 4).

De los 12 trabajadores encuestados, 5 alcanzaron un nivel de competencia alto ($0,8 < K < 1,0$) y 7 obtuvieron un nivel medio ($0,5 < K < 0,8$), (Ver Anexo 5). Para la realización de la investigación fueron escogidos aquellos expertos cuyo coeficiente de competencia fue alto. Estos trabajadores fueron los que facilitaron la información, validaron las herramientas, los métodos a utilizar y aprobaron el informe final.

El grupo de trabajo (Anexo 6) quedó conformado por:

- Director General
- Director Económico
- Directora de Organización y Control
- Especialista Principal de Capital Humano
- Especialista de Cuadros

Paso 2: Involucramiento y capacitación

Para lograr involucrar a los trabajadores de la empresa en la investigación, se realizó primeramente un taller introductorio con relación al tema a tratar, donde se expuso la importancia que reviste el análisis económico para una acertada toma de decisiones. Se definieron los principales conceptos asociados al tema llegando a la conclusión de la necesidad de la evaluación de los indicadores de eficiencia y la no existencia de un procedimiento para realizarlos.

Se efectuaron entonces conversatorios sobre las normativas que rigen el perfeccionamiento del sistema empresarial cubano, donde los documentos rectores del proceso evidencian la importancia que reviste contar con la información adecuada para la toma de decisiones oportunas. Así como el uso racional de los recursos.



Fue planteada la necesidad que demanda la actualización del modelo económico cubano, de un mayor control de los recursos, lo cual es posible mediante la aplicación del procedimiento propuesto, ya que con la realización de las valoraciones cualitativas y cuantitativas de los indicadores económicos se tiene un mayor monitoreo de estos, además de la aplicación de los métodos particulares del análisis económico.

Paso 3: Caracterización de la organización

El 7 de julio de 1998, por Resolución No. 384 del Ministerio de la Construcción se crea la OEE Atención al Hombre No. 4 con el objetivo de centralizar los servicios gastronómicos, de alojamiento y recreación que demandaban los trabajadores del Grupo Empresarial de la Construcción de Holguín (GECH) en el municipio cabecera y el polo turístico; con iguales características y fines se creó también la OEE Atención al Hombre No. 5 de Moa.

Por Resolución Ministerial No. 657/2001 se crea la Empresa de Servicios a Trabajadores de Holguín, conocida comercialmente como GARBO, a partir de la conversión en empresa de la OEE Atención al Hombre No 4. Holguín, con tres unidades empresariales de base, que abarcan los 14 municipios de la provincia: UBHR Holguín, UBHR Mayarí y Unidad Básica de Servicios Logísticos.

Posee domicilio legal en calle Arias, esquina Morales Lemus, Holguín.

Tiene su **Objeto Social** aprobado según la Resolución Ministerial No 896 de fecha 23 de diciembre de 2013 del Ministro de Economía y Planificación, en el Resuelvo Tercero: brindar servicios gastronómicos asociados a la alimentación social; técnicos, comerciales y personales. Prestar servicios de alojamiento para constructores albergados. Aprobar las principales actividades productivas, comerciales y de servicios para el Desempeño de la misión en la Empresa de Servicios a Trabajadores de Holguín.

Tomando en cuenta el encargo estatal de la empresa esta tiene como **MISION:**

Nutrir, dar confort y mejorar la calidad de vida de los trabajadores del sistema de la Construcción, a través de los servicios de Alimentación, Alojamiento, Recreación y comercialización de renglones agropecuarios y plantas ornamentales así como de los insumos del constructor. Contando para ello con una infraestructura adecuada, personal



preparado y motivado, tecnologías de avanzada que garantizan el perfeccionamiento de nuestra gestión empresarial.

VISION

Ser una organización que garantiza el bienestar de los trabajadores de la construcción con servicios de alimentación, alojamiento, recreación y una producción especializada en materia agrícola y pecuaria en mejora continua con una adecuada gestión medio ambiental.

Derivado de su Objeto Social la Empresa define sus actividades secundarias, eventuales y de apoyo en la Resolución No.129 de fecha noviembre 2017.

Actividades secundarias:

1. Prestar servicios de alquiler de locales a personas naturales y/o jurídicas con o sin servicios

Logísticos y de alimentación asociados a éste.

2. Brindar servicios de transportación de los bienes y servicios.

3. Brindar servicios de lavandería a personas naturales y/o jurídicas.

4. Comercializar de forma minorista a sus trabajadores, ropa y calzado según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

5. Comercializar de forma minorista cigarrillos, a trabajadores del Ministerio de la Construcción en el territorio.

6. Prestar servicios de instalación, reparación, mantenimiento y operación de medios y equipos de comunicaciones, refrigeración, climatización e informática.

7. Prestar servicios de transportación de personal a personas naturales y/o jurídicas.

8. Ofrecer servicios de asesoría en las actividades de elaboración de alimentos y de servicios.

9. Producir y comercializar de forma mayorista, productos cárnicos y agropecuarios.

10. Elaborar y comercializar de forma mayorista conservas, vinos y vinagre.

11. Brindar servicios de alquiler de equipos, medio de transporte agrícola, animal y de trabajo.



12. Brindar servicios de alquiler de equipos de audio, muebles, banderolas y otros medios asociados al aseguramiento de actos y actividades.

13. Brindar servicios de comedor, cafetería y restaurante a personas naturales y/o jurídicas.

14. Prestar servicios de construcción y mantenimiento en áreas verdes y jardinería y pintura a inmuebles y/o instalaciones.

15. Cultivar y comercializar de forma mayorista y minorista semillas, plantas ornamentales, frutales, palma real así como flores.

Actividades eventuales:

1. Comercializar forma mayorista y minorista los excedentes de productos agropecuarios.

2. Brindar servicios de asesoría, asistencia técnica y consultoría en la actividad agropecuaria.

Actividades de apoyo:

1. Prestar servicios de alquiler de locales en desuso a personas naturales y/o jurídicas.

2. Brindar servicios de parqueo a personas naturales y/o jurídicas.

A continuación se muestran los lineamientos a implementar en la empresa a partir de los cambios previstos en el perfeccionamiento del sistema de gestión y dirección empresarial:

Lineamientos fundamentales a implementar en la Empresa

No. 7 Continuar fortaleciendo la contabilidad para que constituya una herramienta en la toma de decisiones y garantice la fiabilidad de la información financiera y estadística, oportuna y razonablemente.

No. 8 Continuar otorgando gradualmente a las direcciones de las entidades y del sistema empresarial nuevas facultades, definiendo con precisión sus límites sobre la base del rigor en el diseño y aplicación de su sistema de control interno, así como mostrando en su gestión administrativa orden, disciplina y exigencia. Evaluar de manera sistemática los resultados de la aplicación y su impacto



No. 10 Avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, a partir de otorgarle nuevas facultades para su funcionamiento, a fin de lograr empresas con mayor autonomía y competitividad. Elaborar la norma jurídica que regule integralmente la actividad empresarial

No.53 Perfeccionar el proceso de planificación y elevar el control sobre la utilización de los recursos financieros del Presupuesto del Estado, tanto en los ingresos como en los gastos.

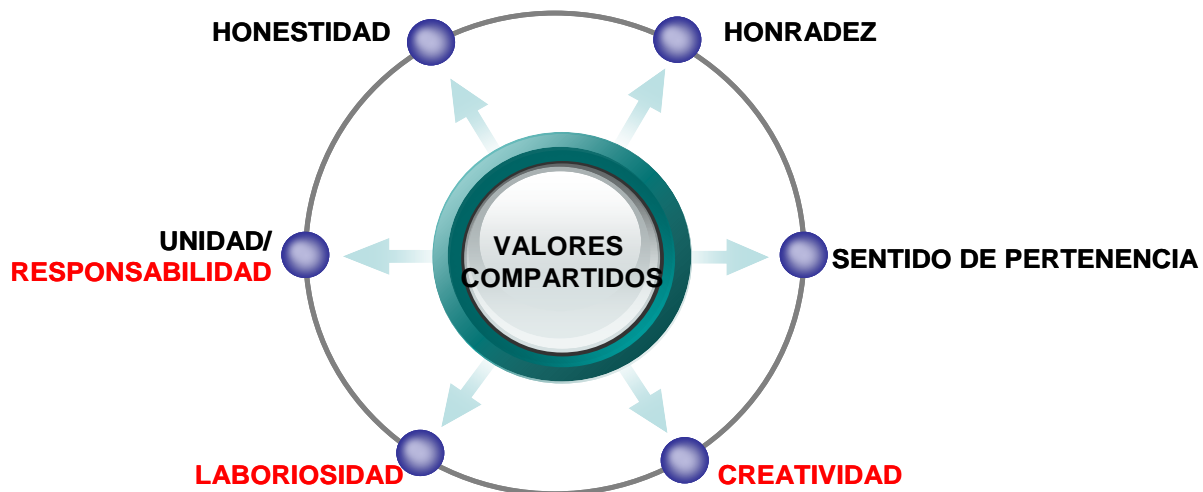
FUNCIONAMIENTO INTERNO:

Las unidades empresariales de base, en correspondencia con las características organizativas que poseen y las atribuciones que le son conferidas por la dirección de la empresa, podrán desarrollar entre otras, las siguientes funciones:

- Garantizar el cumplimiento estricto de las leyes y demás documentos jurídicos establecidos por el Gobierno que le correspondan cumplir y las resoluciones, reglamentos y sistemas establecidos en la empresa. Evaluar las medidas correctivas a implantar con los incumplidores.
- Elaborar periódicamente diagnósticos integrales sobre la gestión de la unidad empresarial de base.
- Garantizar el cumplimiento en lo que le corresponde, de las medidas definidas en el cronograma de implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (Perfeccionamiento).
- Implementar las medidas que corresponde para garantizar la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
- Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la unidad empresarial de base.
- Rendir cuenta periódicamente ante el consejo de dirección de la empresa, del desempeño de toda la unidad empresarial de base y del resultado de su gestión.

La Empresa posee además identificados los **VALORES COMPARTIDOS**





ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La empresa cuenta con una estructura organizativa caracterizada por una línea de mando amplia y pocos niveles jerárquicos, permitiéndole acelerar el proceso de toma de decisiones. Está diseñada con el objetivo de promover la unión de todos los trabajadores en el logro de sus planes, así como cumplir con su objeto social.

Actualmente cuenta con cuatro direcciones funcionales adscriptas al Director de la Empresa se encuentran la Dirección de Operaciones, la Dirección de Contabilidad y Finanzas, Dirección de Capital Humano y la Dirección de Control. La estructura organizativa se completa con cuatro unidades básicas: Unidad Básica de Hostelería y Recreación Holguín, Unidad Básica de Hostelería y Recreación Mayarí, Unidad de Gestión de los Servicios Logísticos y Unidad Básica Agroindustrial. (Anexo 7)

Principales Proveedores

Para el aseguramiento de los servicios necesarios en el cumplimiento del plan de venta del año 2019, unido a la política del país de considerar los inventarios como fuente del plan, los principales proveedores se relacionan a continuación:

- ENSUNA
- Servicios Generales
- Empresa Provincial Mayorista de Alimentos
- Empresa Productora de Alimentos

- Comercializadora ITH.
- Empresa de Bebidas y Refrescos (EMBER).
- Empresa Comercializadora de Cigarros, Tabaco y Fósforos.
- Empresa Cárnica
- Combinado Lácteo
- Empresa Nacional Avícola
- Empresa de Conservas, Frutas y Vegetales
- Empresa Forestal
- Empresa Acopio
- CUPET
- CIMEX
- COPEXTEL
- Provedora General Transporte.
- DIVEP
- Pesca Holguín
- Fábrica de Cervezas Tílima
- AT-Comercial
- USTA
- GELMA
- Poligráfico Holguín
- FRIOVENT
- TRADEX
- OTN
- CITMA
- DESOFT
- EMPRESTUR
- LABIOFAN
- GEOCUBA
- CUBALUB
- AVIL.



- Empresa Correos de Holguín

Principales Clientes

Los clientes fundamentales de la Empresa son:

- Vértice
- Cerámica Blanca Holguín
- CUBIZA
- ENIA
- CONSTRUIMPORT
- SOMEK
- EXPLOMAT
- ECOING 4 GRANMA
- Lácteos Holguín
- CIMEX Holguín
- PESCAHOL
- MINAGRI
- ETECSA
- UNAIC

Caracterización de la Fuerza de Trabajo

La Empresa de Servicios a Trabajadores de Holguín posee una plantilla aprobada de 359 trabajadores, encontrándose cubierta al 150%, con 541 trabajadores. La diferencia existente entre la plantilla cubierta y la aprobada está dado fundamentalmente por contratos por ejecución de obras, amparados en el Capítulo III Contrato de Trabajo, en su Sección Segunda, artículos 26 y 27 de la Ley No. 116 Código de Trabajo, aprobada por la Asamblea Nacional del Poder Popular en fecha 20 de diciembre del 2013.

ARTÍCULO 26.-En aquellas actividades donde la demanda de trabajadores aumenta en determinados períodos o temporadas, se utiliza el contrato de trabajo por tiempo indeterminado para labores discontinuas o cíclicas, retribuyendo el trabajo durante el período efectivamente laborado. En el período interciclo se suspende la relación de trabajo y no se paga retribución, reanudándose una vez que comience el ciclo, en este intervalo el



trabajador tiene derecho a laborar en cualquier sector o actividad.

ARTÍCULO 27.-Atendiendo a los requerimientos de la producción y los servicios, en los contratos de trabajo por tiempo indeterminado y por tiempo determinado o de ejecución de un trabajo u obra, las partes pueden acordar la concertación de contratos con una duración inferior a la jornada diaria y semanal, en cuyo caso la remuneración es proporcional al tiempo de trabajo.

En la Empresa el análisis de la composición categorial de la plantilla transita por cinco categorías ocupacionales: dirigentes, técnicos, administrativos, servicios y operarios. La plantilla aprobada de cuadro es de 10 trabajadores la cual está cubierta en su totalidad, en los técnicos cuentan con una plantilla cubierta de 74 para un 112.12 %, la plantilla para administrativos se encuentra al 100% con 8 trabajadores, en servicios cuentan con 237 trabajadores en su plantilla cubierta, aunque su plantilla aprobada es de 105 trabajadores, reflejando una sobre ejecución de 132 trabajadores, en cuanto a los operarios de 170 aprobados en plantilla está cubierta por 212 para un 124.71%. La mayor cantidad de trabajadores contratados por ejecución de obras se encuentra dentro de los operarios y de servicio, con un 124% y 225% de sobreejecución respectivamente. (Anexo 8)

Tabla 1. *Composición de la plantilla por categoría ocupacional*

Categoría Ocupacional	Aprobada	Cubierta	Por ciento de cumplimiento
Cuadro	10	10	100
Técnico	66	74	112.12
Administrativo	8	8	100
Servicio	105	237	225.71
Operario	170	212	124.71
Total	359	541	150.70

Fuente: Elaboración propia a partir del inventario de personal de la empresa

La estructura de la plantilla por género está conformada por 215 mujeres y 326 hombres, representando un 39.74 % y un 60.26 % respectivamente del total de los trabajadores,



apreciándose que la mayor parte son hombres, situación que no afecta el desempeño de la organización, ya que el trabajo que se realiza necesita esfuerzo físico teniendo en cuenta la versatilidad de las actividades de la Empresa, siendo la ejecución a pie de obra una de las que representa mayor peso. (Anexo 9)

Tabla 2. *Distribución de la plantilla por género*

Categorías	Mujeres	%	Hombres	%	total	%
Cuadros	2	0.93	8	2.45	10	1.85
Técnicos	38	17.67	36	11.04	74	13.68
Administrativos	1	0.47	7	2.15	8	1.48
Servicio	141	65.58	96	29.45	237	43.81
Operario	33	15.35	179	54.91	212	39.19
Total	215	100	326	100	541	100

Fuente: Elaboración propia a partir del inventario de personal de la empresa

La composición de la plantilla por edad y grado de escolaridad está representada mayormente por obreros calificados y graduados de secundaria básica, así como por personas entre 51 y 60 años de edad.

Los graduados de nivel superior lo constituyen el 9.61% del total de trabajadores, los técnico medio o doce grado los que constituyen el 26.99% del total de trabajadores mientras que el 63.40% posee un nivel cultural de noveno grado u obrero calificado. A su vez los trabajadores con menos de 30 años constituyen el 13.12%, los que poseen entre 31 y 50 el 34.94%, entre 51 y 60 el 46.40% y más de 60 años el 5.55% respectivamente. (Anexo 10).



Tabla 3. Distribución de la plantilla por edad y grado de escolaridad

Nivel de escolaridad	Edad								Total	%
	-30A	%	31-50	%	51-60	%	61 o más	%		
Nivel Superior	3	4.23	25	13.23	21	8.37	3	10	52	9.61
Técnico Medio	27	38.03	54	28.57	55	21.91	10	33.33	146	26.99
Obrero Calificado	41	57.75	110	58.20	175	69.72	17	56.67	343	63.40
Total	71	13.12	189	34.94	251	46.40	30	5.55	541	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la plantilla de trabajadores

En el anexo 11 se muestra un resumen del inventario de la fuerza de trabajo de la Empresa por categoría ocupacional, sexo, nivel de escolaridad e integración revolucionaria.

Etapas II: Análisis de la eficiencia y la eficacia

Paso 4: Cumplimiento del plan de producción o venta

Para el análisis del cumplimiento del plan de venta se parte de relacionar que la empresa opera con dos monedas: CUP y CUC. En la siguiente tabla se muestra el comportamiento de las ventas en CUP para los años 2017 y 2018 en miles de pesos (Mp), no se analiza el comportamiento en CUC dado que las ventas en esta otra moneda representa un % menor del total de ingresos.

El análisis de este indicador se realizará de manera sinérgica para el período, como se muestra a continuación:



Tabla 4. Comportamiento del plan de ventas 2017-2018

Indicador	UM	Plan	Real	%	Plan	Real	%
		2017	2017		2018	2018	
Ventas	MP	17 535.90	27 981.14	159.56	23 734.70	29 171.44	122.91
Total de Ventas	MP	17 535.90	27 981.14	159.56	23 734.70	29 171.44	122.91

Fuente: Elaborado a partir de Estado de rendimiento financiero 2017 y 2018(Anexos 12 y 13)

En el año 2017 de un plan de ventas de 17 535.90Mp se alcanzaron 27 981.14 Mp, con una sobre ejecución de un 59.56%, lo que se traduce en 10 445.24 Mp de sobre cumplimiento del plan, rompiéndose los record de ventas en la historia de la Entidad con más de 27 900.00 Mp. Estas desviaciones positivas tuvieron su sustento en dos acciones fundamentales:

- La estabilidad de los centros de Holguín y Mayarí con un incremento de ventas de Cafeterías y Recreación, así como el crecimiento de varias obras, fundamentalmente las asociadas a la recuperación del Huracán Mathew en la zona de Baracoa y Santiago de Cuba.
- Finalmente las ventas de los viveros se mantuvo todo el año por el contrato con Vialidad; además al finalizar el 2017 recibió la inyección de varios contratos de jardinería en hoteles del Polo Pesquero y Cayo Coco ligados en este último Polo a la recuperación tras el paso del Huracán Irma.

En el caso del año 2018 el plan de ventas se cumplió al 122.91 %. De un plan de 23 734.70 Mp se ejecutaron 29 171.44 Mp, con una sobre ejecución de 5 436.74 Mp, rompiéndose nuevamente los records de venta de la Entidad, esta vez con más de 29 000.00 Mp vendidos en un año. Estas desviaciones positivas se sustentan en:

- La estabilidad de los centros de Holguín y Mayarí con un incremento de ventas de Cafeterías y Recreación, así como los niveles de venta alcanzados en el Centro Recreativo “El Sauce” que luego de su reapertura mantuvo un crecimiento en este indicador.



- Las ventas de los viveros se mantuvo todo el año por el contrato con Vialidad lo que mantuvo una sostenibilidad, además al finalizar el 2018 recibió la inyección de varios contratos de jardinería para la remodelación de la Carretera Central.

A continuación se muestra la variación de las ventas para el período analizado:

Tabla 5. Variación de las ventas

	Real 2017	Real 2018	Variación	Por ciento
Descripción	(Mp)	(Mp)	(Mp)	%
Ventas	27 981.14	29 171.44	1 190.30	104.25
Total de Ventas Netas	27 981.14	29 171.44	1 190.30	104.25

Fuente: Fuente: Estado de rendimiento financiero 2017 y 2018(Anexos 11 y 12)

Al analizar el comportamiento del 2018 con respecto al 2017 se puede observar que de manera general las ventas totales tuvieron un crecimiento de un 4.25 %, debido fundamentalmente a la sostenibilidad en los contratos con Vialidad con relación a los viveros, tanto para su utilización en diferentes localidades luego del paso de huracanes como para su empleo en polos turísticos y mejoramiento de la Carretera Central.

También parte significativa de este crecimiento estuvo aparejado a la reapertura del Centro Recreativo “El Sauce” con un crecimiento mantenido en ventas.

Cabe destacar que los ingresos por el Centro Recreativo “El Sauce” representan el 18 % de las ventas totales de la entidad.

En el primer trimestre del año en curso (2019) este indicador se comporta de la siguiente manera:



Tabla 6. Plan de ventas I trimestre 2019

Indicador	UM	Plan	Real	%
		2019	2019	
Ventas	Mp	5 184.68	6 274.94	121.02
Total de Ventas	Mp	5 184.68	6 274.94	121.02

Fuente: Elaborado a partir de Estado de Rendimiento Financiero Marzo 2019

Al analizar el comportamiento de las ventas en el primer trimestre del 2019 se puede observar que la empresa cierra al mes de marzo con un plan de ventas de 5 184.68 Mp y un real de 6 274.94 Mp para un 121.02 % de cumplimiento. A pesar de la inestabilidad tan marcada de los aseguramientos materiales (cárnicos: cerdo y pollo) para enfrentar los diferentes servicios, se ha mantenido estable el comportamiento de las ventas en el Círculo Social, así como la estabilidad en la contratación y servicio de jardinería lo que ha permitido el resultado acumulado de este indicador. Además se ha potenciado la prestación de servicios de catering con productos de la pesca y embutidos.

Paso 5: Análisis del trabajo y los salarios

Para la realización de este análisis se tuvo en cuenta el Valor Agregado Bruto y su relación con la productividad, además del ritmo de crecimiento de esta y su interrelación con el crecimiento del fondo de salario, lo que permitirá determinar si existe ahorro o sobregasto de este último.

La empresa aplica el sistema de pago por resultados, al amparo de lo establecido en la Resolución 6/2016 del MTSS, al cual se encuentran vinculados todos los trabajadores de la entidad. De esta forma se trabaja en aras de obtener una mayor eficiencia en el proceso de comercialización de los servicios que presta la organización, lo que se traduce en un mayor pago a los trabajadores, sobre la base del reglamento que refleja la política de pago con sus indicadores directivos y sus indicadores limitantes.

Los indicadores directivos son:

- Ventas Netas
- Utilidad antes de impuesto



Los indicadores limitantes son:

- Gasto de salario por peso de Valor Agregado Bruto
- Utilidad antes de impuesto por peso de Valor Agregado Bruto

Tabla 7. Cálculo del Valor Agregado Bruto

Indicadores	UM	Plan 2017	Real 2017	%	Plan 2018	Real 2018	%
Ventas	Mp	17 535.90	27 981.14	159.56	23 734.70	29 171.44	122.91
Valor agregado bruto	Mp	10 145.90	14 300.24	140.95	14 366.70	14 978.73	104.26
Utilidad antes de impuesto	Mp	1 999.10	2 854.95	142.81	3 063.80	3 399.23	110.95
Promedio de trabajadores	Uno	480	500	104.17	500	533	106.60
Fondo de salario	Mp	6 321.80	8 884.16	140.53	8 893.20	8 892.80	99.9
Salario medio	P	1 098.00	1 480.69	134.91	1 482.00	1 390.37	93.80
Productividad/ VAB	P	1 761.00	2 383.37	135.31	2 394.00	2 341.89	97.80

Fuente: Elaborado a partir de Balance de Comprobación de saldo de la empresa (anexo 14 y 15)

Al analizar los principales indicadores de empleo y salario se observa que tanto en el año 2017 como en el 2018 existe un comportamiento favorable de estos. A continuación se explican las desviaciones y causas fundamentales respecto al plan:

Año 2017

El comportamiento del Valor Agregado Bruto (140.95 %), con una sobre ejecución de un 40.95 %, se vio influenciado por el sobre cumplimiento del plan de ventas (159.60%).



La utilidad antes de impuesto se cumplió al 142.81%. Parte de un plan de 1 999.10 Mp, para un real de 2 854.95 Mp. Esta sobre ejecución de un 42.81 % estuvo motivado en gran medida por el sobre cumplimiento del plan de ventas.

El promedio de trabajadores se sobre ejecutó en un 4.17%, debido fundamentalmente a la contratación de trabajadores para apoyar la prestación de servicios en las obras del polo turístico tales como el Ramón de Antilla, Guardalavaca, y el polo Estero, todo amparado en el Capítulo III Contrato de Trabajo, en su Sección Segunda, artículos 26 y 27 de la Ley No. 116 Código de Trabajo.

El fondo de salario se ejecuta al 140.53 % respecto al plan debido al comportamiento del Valor Agregado Bruto lo que implica un pago por resultado superior a lo planificado, se pagó más de 4097.8 Mp por el pago por resultado pero siempre con el respaldo productivo.

Por su parte el Salario Medio se ejecutó a 134.91%, provocado por la propia sobre ejecución del fondo de salario, en este caso el salario medio fue superior al plan en 382.69 Mp y aunque crece en menor escala que la productividad resume que no haya pagos sin respaldo de producción.

Finalmente la Productividad sobre el Valor Agregado crece en un 35.31% por encima del plan y cada trabajador aporta 622.37 por encima de lo planificado, respaldado esto en el comportamiento favorable del Valor Agregado Bruto.

Año 2018

El comportamiento del Valor Agregado Bruto (104.26 %), con una sobre ejecución de un 4.26 %, se vio influenciado por el sobre cumplimiento del plan de ventas (121.23%), y aunque se sobre cumplió decrece con relación al año anterior en un 36.69%

La utilidad antes de impuesto parte de un plan de 3 063.80 Mp para un real 3 399.23 Mp, lo que representa el 10.95 % de sobre cumplimiento por encima del plan, influenciado esto mayormente por la sobre ejecución del plan de ventas.

El promedio de trabajadores se sobre ejecutó en un 6.60%, debido fundamentalmente a la contratación de trabajadores para apoyar los trabajos de mantenimiento y reparación de las diferentes instalaciones de GARBO, así como de las instalaciones de los clientes. Esta partida crece igualmente con relación al año precedente.



El fondo de salario se ejecuta al 99.9 % respecto al plan debido al comportamiento del Valor Agregado Bruto lo que implica un pago por resultado superior a lo planificado, se pagó más de 3 381.70Mp por el pago por resultado pero siempre con el respaldo productivo.

Por su parte el Salario Medio se ejecuta a 93.80%, debido a dos factores fundamentales el alto plan y el número de trabajadores que ha sido necesario contratar para los trabajos de mantenimiento y reparación. La partida de salario se ejecuta al 100 % pero al existir un sobregasto en el promedio de trabajadores disminuye el salario medio.

Finalmente la Productividad sobre el Valor Agregado decrece en un 2.2% con relación a lo planificado, influenciada esta partida también por el aumento en la contratación de trabajadores.

Calculo del Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto

Gasto de Salario por VAB= Fondo de Salario/Valor Agregado Bruto

Para el año 2017

Plan= $6\,321.80/10\,145.90=0.623$

Real= $8\,884.16/14\,300.24=0.621$

Para el año 2018

Plan= $8\,893.20/14\,366.70=0.620$

Real= $8\,892.80/14\,978.73=0.593$

En el año 2017 la empresa obtuvo un gasto de salario por cada peso de Valor Agregado Bruto creado de \$0.621, inferior al plan aprobado de \$0.623, lo que evidencia un cumplimiento de lo planificado con una desviación ínfima de apenas el 0.3%, sin embargo en el año 2018 invierte en el pago de salario a los trabajadores el 59.3% del Valor Agregado Bruto creado en el periodo, de un 62.3% planificado; observándose un decrecimiento de este pago con relación al año anterior de un \$0.028.



Tabla 8. Variación de los indicadores de empleo y salario

Indicadores	UM	Real 2017	Real 2018	Variación	%
Ventas	Mp	27 981.14	29 171.44	1 190.30	104.25
Valor agregado Bruto	Mp	14 300.24	14 978.73	678.49	104.74
Fondo de Salario	Mp	8 884.16	8 892.80	8.64	100.09
Promedio de trabajadores	Uno	500	533	33	106.60
Productividad/Ventas	P	4 663.52	4 560.89	-102.63	97.80
Productividad / VAB	P	2 383.37	2 341.89	-41.80	98.26
Salario Medio	P	1 480.69	2 341.89	861.20	158.16

Fuente: Elaboración propia a partir del Estados de Rendimiento Financiero (Anexo 12 y 13)

Al analizar la variación de los indicadores de empleo y salario del 2018 con relación al 2017 se puede comprobar que existe una dinámica de crecimiento en los indicadores, con excepción de la productividad sobre ventas y sobre el Valor Agregado, condicionado esto por el crecimiento en el promedio de trabajadores de un año a otro en 33. El fondo de salario se comporta al 100 % y el salario medio aumentó en un 58.16 % de un año con relación al precedente, no obstante no se realizaron pagos sin respaldos productivos.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto se calculará el ahorro o sobregasto del fondo de salario.

Ahorro o sobregasto del fondo de salario

$$\frac{\text{Ritmo de crecimiento del salario- Ritmo de crecimiento de la productividad}}{\text{Ritmo de crecimiento de la productividad}} * 100$$

Con respecto a la productividad sobre las ventas



$$\frac{100.09 - 97.80}{97.80} * 100$$

$$= 0.023 = 2.30 \%$$

Con respecto a la productividad sobre el Valor Agregado Bruto

$$\frac{100.09 - 98.26}{98.26} * 100$$

$$= 0.018 = 1.8 \%$$

Al realizar el análisis del fondo de salario con relación a la productividad sobre las ventas, a partir del cálculo anterior se puede afirmar que existe un sobregasto del fondo de salario de un 2.30 % y en el caso de la productividad sobre el Valor Agregado Bruto de 1.8 %. Este sobregasto de salario está aparejado al aumento de trabajadores contratados así como al aumento del salario medio de los trabajadores en la empresa.

Paso 6: Cálculo de la ganancia y la rentabilidad

La ganancia, como se hizo mención en el capítulo anterior, es el hecho económico de ganar o perder, y la rentabilidad es un indicador rotativo de la misma que demuestra la efectividad en el manejo de los recursos de una empresa.

En este paso se evaluará la Utilidad antes de Intereses e Impuestos contra los activos con el fin de determinar la Capacidad Básica para Generar Utilidades y en un segundo momento la Utilidad Neta contra los activos para el cálculo del Rendimiento sobre la Inversión. En ambas situaciones se utilizará el método de sustitución en cadena para determinar la influencia de estos indicadores en el crecimiento o deterioro del resultado global.

Para el cálculo del rendimiento de los Activos Circulantes más los Activos Fijos se tomaron los reales del ejercicio 2017 y el 2018. La Utilidad antes de Intereses e Impuestos se tomó del Estado de Rendimiento Financiero (Anexos 12 y 13), y del Estado de Situación (Anexos



16 y 17) se tomaron los valores de los Activos Circulantes y los Activos Fijos para ambos ejercicios.

En ambos años (2017 y 2018) las principales cuentas de los Activos Circulantes son: los Inventarios, las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo, los Efectos por Cobrar a Corto Plazo y el Efectivo en Caja y Banco. En el caso de los Activos Fijos el de mayor monto es el del grupo de Activos Fijos Tangible (Edificios y otras Construcciones) ya que en este se encuentran incluidos los almacenes con que cuenta la empresa. Al analizar el Estado de Rendimiento Financiero se aprecia que la principal cuenta de ingreso son las Ventas.

Tabla 9. Variación de los indicadores (CUP)

Indicador	UM	2017	2018	Variación	%
UAI	P	2 854 948.41	3 399 231.80	544 283.39	119.06
Activo Circulante	P	6 620 769.19	8 072 634.63	1 451 865.44	121.93
Activo Fijo	P	2 582 486.10	4 536 327.24	1 953 841.14	175.66

Fuente: Elaboración propia a partir del Estado de Situación de la Empresa (Anexo 16 y 17)

Al realizar el cálculo de variación de los activos y la utilidad se puede apreciar que la Utilidad antes de Intereses e Impuestos aumentó en un 19.06 %, en el año 2018 se obtuvieron por concepto de UAI 544 283.39Mp más que el año precedente. Los Activos Circulantes en un 21.93 % y los Activos Fijos en un 75.66 % lo que se considera favorable para la empresa.

A continuación se muestra la capacidad básica para generar utilidades en la empresa:

$$CBGU = \frac{UAI}{AF + AC}$$



2017

(1)

2 854 948.41

2 582 486.10 + 6 620 769.19

2 854 948.41

= ----- = 0.310 = 31.00 %

9 203 255.20

En el año 2017 cada peso de Activo Circulante más los Activos Fijos se generaron \$ 0.310 lo que significa que la empresa posee una Capacidad Básica para Generar Utilidades de 31 %. Este indicador evidencia que la empresa posee una buena capacidad para generar utilidades.

2018

(2)

3 399 231.80

4 536 327.24 + 8 072 634.63

3 399 231.80

= ----- = 0.269 = 26.90 %

12 608 961.87

En el caso del año 2018 por cada peso de Activo Circulante más los Activos Fijos se generaron \$ 0.269 lo que significa que la empresa posee una Capacidad Básica para Generar Utilidades de 26.90 %. Aunque el indicador muestra un resultado favorable al cierre del 2018, experimentó una disminución de un año con respecto al otro de un 4.10%

Luego de determinar que la variación de la Capacidad Básica para Generar Utilidades de los Activos Circulantes más los Activos Fijos de un año a otro disminuyó, se emplea el método



de sustitución en cadena para determinar la influencia de cada indicador en el resultado final.

Influencia de los activos circulantes

UAI 2017

AF 2017+ AC 2018

(3)

$$\frac{2\ 854\ 948.41}{2\ 582\ 486.10 + \mathbf{8\ 072\ 634.63}} = \frac{2\ 854\ 948.41}{10\ 655\ 121.70} = 0.267 = 26.70 \%$$

Influencia de los activos fijos

(4)

$$\frac{2\ 854\ 948.41}{4\ 536\ 327.24 + 8\ 072\ 634.63} = \frac{2\ 854\ 948.41}{12\ 608\ 961.87} = 0.226 = 22.66 \%$$

Influencia de las utilidades antes de interés e impuestos

(5)

$$\frac{3\ 399\ 231.80}{4\ 536\ 327.24 + 8\ 072\ 634.63} = \frac{3\ 399\ 231.80}{12\ 608\ 961.87} = 0.269 = 26.90 \%$$

Al sustituir la UAI en la fórmula 5 y restar la 5 menos la 4 se obtiene una influencia positiva de este indicador en un 4.24 % en la capacidad básica de generar utilidad.



Al sustituir los activos fijos del 2018 en el 2017 se obtiene un rendimiento del 22.66 %.

Para determinar la influencia de manera particular de los activos circulantes se restó la ecuación 4 menos la 3 y se pudo determinar que el aumento de los activos circulantes en 1 451.87 Mp provocó una influencia negativa de un 4.04 % en la capacidad de la empresa.

Mientras que el aumento de los activos fijos en 1 953.84 Mp indujo una disminución de 0.20 % en el rendimiento de los activos (resta de la fórmula 3-2)

De manera general a través del método sustitución en cadena se pudo comprobar que el crecimiento de la capacidad básica para generar utilidades en el 2018 con respecto al 2017 fue influenciado de forma positiva por el crecimiento de las utilidades antes interés e impuesto.

A partir de la capacidad de generar utilidades de la empresa, se procede a calcular el rendimiento sobre la inversión y los factores de influencia.

Análisis del Rendimiento sobre la Inversión (ROI)

La Utilidad Neta se obtiene a partir de la Utilidad antes de Intereses e Impuestos a la cual se le deduce el Impuesto sobre Utilidades y la creación de la Reserva para Contingencias (Anexo 14 y 15)

La tabla muestra el comportamiento de la Utilidad Neta

Tabla 10. Variación de la Utilidad Neta 2017-2018

Indicador	UM	2017	2018	Variación	%
Utilidad Neta	P	1 825 814.19	2 002 188.00	176 373.81	109.66
Activo Circulante	P	6 620 769.19	8 072 634.63	1 451 865.44	121.93
Activo Fijo	P	2 582 486.10	4 536 327.24	1 953 841.14	175.66

Fuente: Elaboración propia a partir de Balance de Comprobación de Saldos de la Empresa 2017-2018(Anexo 14 y 15)

Al analizar el comportamiento de la utilidad neta en el año 2018 con respecto al año 2017 se pudo observar que existe un crecimiento de 109.66 %, provocado esto por el aumento



significativo de las ventas, aunque influyó de manera negativa desviación de \$0.0561 en los costos de materiales por el encarecimiento de las materias primas.

UN

ROI = -----

AF + AC

2017

1 825 814.19

(1) -----

2 582 486.10 + 6 620 769.19

1 825 814.19

= ----- = 0.198 = 19.80 %

9 203 255.29

En el año 2017 la empresa obtuvo un Rendimiento sobre la Inversión de 19.80 % lo que significa que por cada peso de los Activos Circulantes más los Activos Fijos se generaron \$0.198 de Utilidad Neta.

2018

(2)

2 002 188.00

4 536 327.24 + 8 072 634.63

2 002 188.00

= ----- = 0.158 = 15.8 %

12 608 962.87



En el año 2018 por cada peso de Activo Circulante más los Activos Fijos la empresa generó \$ 0.158 de Utilidad Neta, lo que se considera como un Rendimiento sobre la Inversión de 15.8 %.

Luego de determinar que la variación del rendimiento de los activos circulantes más los activos fijos de un año a otro disminuyó en un 4.00 %, se utilizará el método de sustitución en cadena para determinar la influencia de cada componente.

Influencia de los activos circulantes

$$(3) \frac{1\ 825\ 814.19}{2\ 582\ 486.10 + 8\ 072\ 634.63} = \frac{1\ 825\ 814.19}{10\ 655\ 120.73} = 0.171 = 17.1 \%$$

Al sustituir el activo circulante en el año base se obtiene un rendimiento de 17.1 %.

Influencia de los activos fijos

$$(4) \frac{1\ 825\ 814.19}{4\ 536\ 327.24 + 8\ 072\ 634.63} = \frac{1\ 825\ 814.19}{12\ 608\ 961.87} = 0.144 = 14.40 \%$$

Al sustituir los activos fijos se obtiene un rendimiento del 14.40 %.

Influencia de la utilidad neta

$$= \frac{2\ 002\ 188.00}{12\ 608\ 962.87} = 0.158 = 15.8 \%$$

Al sustituir la Utilidad Neta en la fórmula 5 y restar la 5 menos la 4 se obtiene una influencia positiva de este indicador en un 1.4 % en el rendimiento de la inversión.



Para determinar la influencia de manera particular de los activos circulantes se resta la ecuación 4 menos la 3 y se pudo determinar que el aumento de los activos circulantes en 1 451.86 Mp provocó una influencia negativa de un 2.70 % en el rendimiento de los activos.

Mientras que el aumento de los activos fijos en 1 953.84 Mp provocó un aumento de 1.30 % en el rendimiento de los activos (resta de la fórmula 3-2).



CONCLUSIONES

Luego de haber culminado el proceso investigativo en la Empresa de Servicios a Trabajadores de Holguín, a partir del procedimiento seleccionado se arriban a las siguientes conclusiones:

1. En la caracterización del Capital Humano la plantilla está compuesta fundamentalmente por trabajadores mayores de edad con predominio del sexo masculino, la categoría de servicios y operarios un nivel académico medio.
2. En el período 2017 y el 2018 se sobre cumple el plan de ventas.
3. Existe una situación favorable en la correlación salario medio productividad, no obstante se evidencia un sobregasto de salario respaldado por el número de obreros contratados por la Empresa.
4. La capacidad básica para generar utilidades y el rendimiento sobre la inversión es favorable para ambos años, ya que crece en el período analizado.
5. El crecimiento de los activos circulantes y de los fijos influyó de manera favorable tanto en la capacidad básica para generar utilidades como en el rendimiento de la inversión.
6. La evaluación de los indicadores económicos a través del procedimiento propuesto permitió realizar valoraciones cuantitativas que contribuyen a una acertada toma de decisiones, por lo que queda validada la hipótesis.



RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos en la investigación se realizan las siguientes recomendaciones con el objetivo de erradicar los problemas detectados y facilitar la toma de decisiones económicas:

1. Utilizar el procedimiento expuesto en el trabajo investigativo como material de consulta en la Empresa de Servicios a Trabajadores de Holguín.
2. Mantener un monitoreo de las normas contables y financieras vigentes para la actualización de la estructura económica de la empresa.
4. Perfeccionar el sistema de planificación sobre la base de los reales históricos con el fin de contribuir a la eliminación del deterioro de la correlación Salario Medio Productividad.
5. Utilizar la herramienta Acces en aras de crear una base de datos con la información económica que posibilite en un futuro mediano emplearla para el análisis de la situación económica de la Empresa.
6. Aplicar los métodos particulares del análisis económico como herramienta para determinar la influencia que ejerce cada indicador sobre el resultado global.



BIBLIOGRAFÍA

1. Amat, E. (2006). *Medición de la eficiencia económica*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Fin/analisis-economico-financiero.htm>.
2. Benítez, M. A. (1997). *Contabilidad y finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección*. La Habana, Cuba: Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno.
3. Borrás F. (2015). Gestión Financiera. En Portuondo, A. L., Acevedo, J. A., Gómez, M. y Borrás F. *Diplomado en Dirección y Gestión de Empresas. Materiales Docentes para el Diplomado I Parte* (pp. 293-369). La Habana, Cuba: Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno.
4. Castro, R. (2016). *Discurso en la clausura del VII Período Ordinario de Sesiones de la Octava Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular*. La Habana, Cuba.
5. Colegio San Vicente de Paúl (2011). *Análisis financiero y económico de la empresa*. Recuperado de <https://economyadelaempresa.files.wordpress.com/2011/04/unidad-10-analisis-financiero-y-economico-de-la-empresa.pdf>
6. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2007). *Decreto No. 281 Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal*. La Habana, Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
7. Consejo de Estado. (2007). *Decreto Ley 252 sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*. La Habana, Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
8. Darromán, C. y Velázquez R. (2011). *El proceso de gestión y gestión económica en las empresas*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/dsvl.htm>
9. Demestre, A., González, A., Del Torro, J. C., Arencibia, B. y Santos, C. M. (2005). *II Programa de Preparación Económica para cuadros. Análisis e Interpretación de Estados Financieros*. La Habana, Cuba: CECOFIS.



10. Domínguez, J. y Seco, M. (2010). *Análisis Económico Financiero*. Recuperado de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:67125/componente67150.pdf
11. Ferrera, Y. (2013). *Gestión económica y estados financieros de las empresas en Cuba*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-economica-estados-financieros-empresas-cuba/>
12. García, J. (1987). *Manual de Economía Industrial. (parte I y II)*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
13. Gitman, L. y Zutter, CH. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
14. Mastrapa, Y. (2016). *Análisis Económico en la Gerencia General de Producciones Artísticas y Literarias de Holguín, ARTEX* (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Holguín.
15. Medina, A., Noguiera, D., Quintana, L. y Noguiera, C. (2004). *Herramientas económicas – financieras para la toma de decisiones gerenciales*. Recuperado de <http://monografias.umcc.cu/monos/2004/Indeco/um04IE01.pdf>
17. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2016). *Resolución 6 “Adecuación de la Resolución No. 17, de 23 de abril del 2014, sobre las formas y sistemas de pago”*. La Habana, Cuba: Gaceta Oficial de la República.
18. Naciones Unidas (2016). *Objetivos de la Agenda 2030*. Recuperado de <http://www.acnu.org.cusitesdefaultfilesficheros2016-2-iaeg-sdgs-rev1-s.pdf>.
19. Oficina Nacional de Auditoría. (1996). *Guía metodológica para la realización de auditorías de gestión*. La Habana, Cuba.
20. Oficina Nacional de Normalización. (2007). *Norma Cubana 3000: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario*. La Habana, Cuba.
21. Padrón, J. C. (2007). *Análisis económico financiero en la gestión empresarial cubana*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/analisis-economico-financiero-gestion-empresarial-cubana/>



22. Partido Comunista de Cuba. (2017). *Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017*. UEB Gráfica. Empresa de Periódicos.
23. Portuondo, F. (1985). *Economía de Empresas Industriales (parte I y II)*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
24. Regalón, Y. (2007). *Aspectos fundamentales del análisis económico financiero*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos47/analisis-economico/analisis-economico.shtml>
25. Rubio, P. (2006). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2006/prd/>
26. Sánchez, L. M. (2017). *Análisis económico de una empresa*. Recuperado de <http://aseduco.com/blog1/2017/03/27/analisis-economico-de-una-empresa/>
27. Universidad ESAN. (2015). *Cinco técnicas de análisis económico financiero para las empresas*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/08/5 - técnicas-análisis-económico-financiero-empresas/>
28. Urquiaga, A. J. y Torres, L. (2008). *Análisis de la Actividad Económica como herramienta para la toma de decisiones*. La Habana, Cuba: Félix Varela.
29. Weston, F. y Brigham, F. (1999). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México: Mc Graw Hill.
30. Yero, Y., Utra, A. y Alonso, A. (2010). *Procedimiento para evaluar la actividad económica*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2010b/hhq.htm>
31. Rubio, P. (2006). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2006/prd/>
32. Sánchez, L. M. (2017). *Análisis económico de una empresa*. Recuperado de <http://aseduco.com/blog1/2017/03/27/analisis-economico-de-una-empresa/>

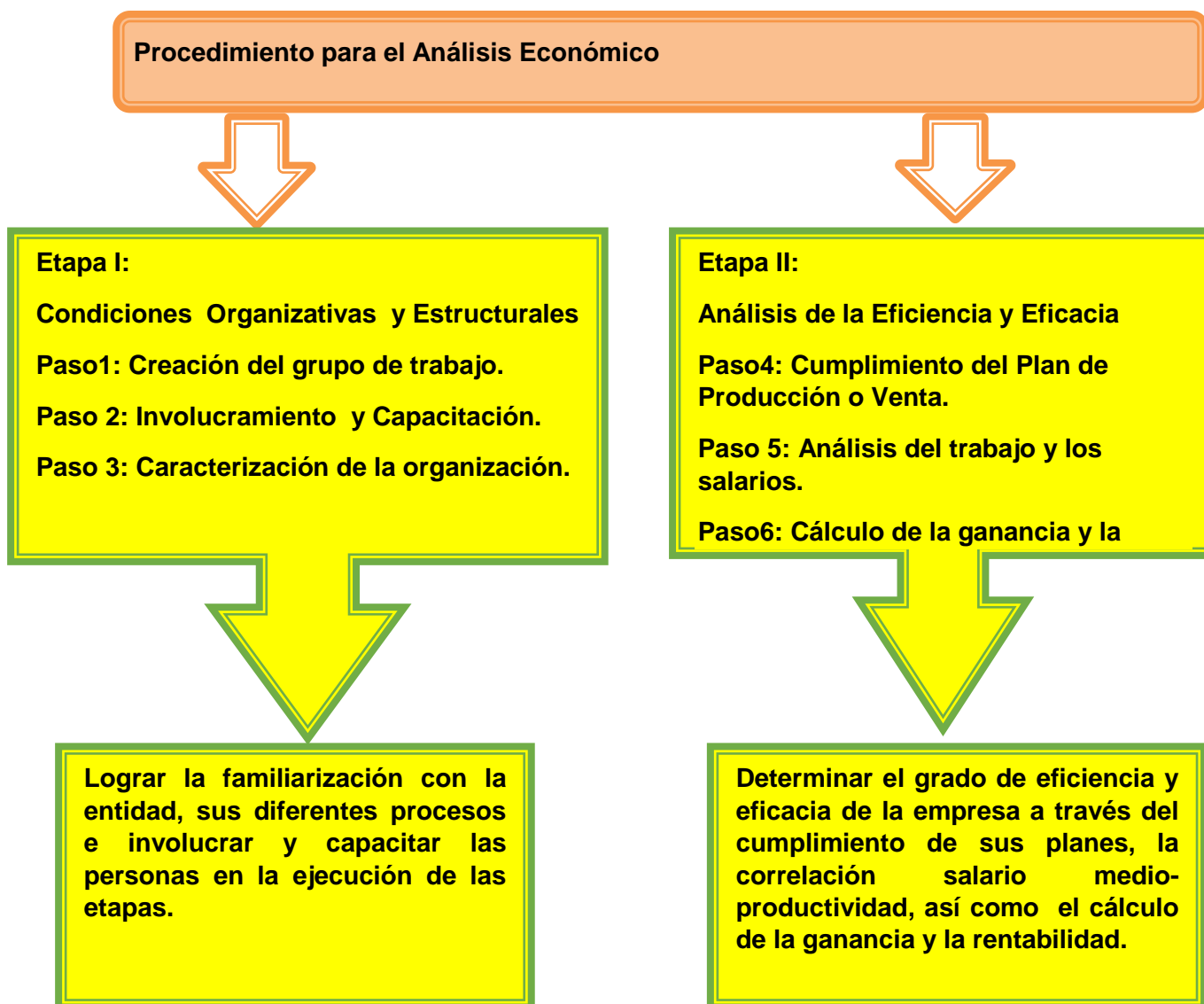


33. Universidad ESAN. (2015). *Cinco técnicas de análisis económico financiero para las empresas*. Recuperado de [https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/08/5 - tecnicas-analisis-economico-financiero-empresas/](https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/08/5-tecnicas-analisis-economico-financiero-empresas/)
34. Urquiaga, A. J. y Torres, L. (2008). *Análisis de la Actividad Económica como herramienta para la toma de decisiones*. La Habana, Cuba: Félix Varela.
35. Weston, F. y Brigham, F. (1999). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México: Mc Graw Hill.
36. Yero, Y., Utra, A. y Alonso, A. (2010). *Procedimiento para evaluar la actividad económica*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2010b/hhq.htm>



ANEXOS

Anexo 1. Procedimiento para el análisis económico



Anexo 2: Software propuesto para el análisis económico

http://localhost/yii/economia/indicadores/admin.gdh

Sistema de Economía Inicio Indicadores Estado Resultado Valoracion ER Usuarios Logout (saw)

Indicadores / Administrar

Operaciones

Crear Indicadores

Administrar Indicadores

Usted puede Opcionalmente utilizar operadores de comparacion (<, <=, >, >=, <> or =) al principio de cada parametro de busqueda para especificar como la comparación debe realizarse.

Viendo 1-9 de 9 resultados.

ID	Nombre Ind	Tipo	Indice	Indicador General
1	VENTAS MINORISTAS	1	5	4



Anexo 3. Cuestionario para medir el coeficiente de competencia de los expertos

Estimado colega:

Usted ha sido seleccionado como un posible experto acerca de la relevancia del tema “Análisis de Aprovechamiento del Capital Humano”, sobre el cual se aplicará una metodología para el análisis de las causas que generan el bajo aprovechamiento de capital humano en la empresa y se formularán estrategias que contribuyan a su incremento.

Antes de completar la encuesta de criterio de expertos, quisiéramos determinar su competencia en el área antes mencionada de modo tal que pudiéramos reforzar la validez del instrumento de investigación.

Agradecemos que dentro de sus múltiples tareas haya dedicado tiempo a responder las encuestas y ayudar a completar, de este modo, nuestro estudio.

1. Datos generales del encuestado

Nombre y Apellidos:

¿Ocupa algún cargo? Sí — No —

En caso de sí, diga cuál es.

2. Marque dentro de cada cuadro cuán familiarizado está Usted con el tema:

Aprovechamiento del Capital Humano. Observe que en la escala que presentamos, su conocimiento acerca del tema va de 1 a 10.

3. ¿Cuáles de los siguientes elementos lo han ayudado a obtener tal conocimiento y criterios?

Observe que las casillas están divididas en: alto, medio y bajo.

Fuentes de Argumentación	ALTO	MEDIO	BAJO
Mis propios análisis teóricos.			
Mi propia experiencia como trabajador.			
Su conocimiento del estado actual del problema en la empresa.			
Estudios Realizados sobre el tema			
Su conocimiento del estado actual del problema a nivel nacional			



Anexo 4. Procesamiento de los expertos

Experto #	G.C.I	Fuentes de argumentación				
		F1	F2	F3	F4	F5
1	6	1	1	2	3	3
2	8	2	3	3	3	3
3	7	2	2	2	3	3
4	6	2	3	2	3	3
5	6	2	3	2	3	3
6	10	1	1	1	2	2
7	9	1	2	1	1	2
8	8	1	1	2	2	2
9	8	1	2	2	2	2
10	9	1	2	1	2	2
11	10	1	1	1	2	2
12	7	2	2	1	2	2

Leyenda:

- G.C.I: grado de conocimiento e información, escala: 1, 2, ...10 (Pregunta II, Anexo 3)
- F1, F2, ... FN: fuentes de argumentación
- Valores:1- alto, 2- medio y 3- bajo.



Anexo 5: Resultado del método de los expertos

EXPERTO #	KC	KA	K	F1	F2	F3	F4	F5
1	0,6	0,765	0,6825	0,2	0,4	0,04	0,025	0,1
2	0,8	0,51	0,655	0,16	0,2	0,025	0,025	0,1
3	0,7	0,645	0,6725	0,16	0,32	0,04	0,025	0,1
4	0,6	0,525	0,5625	0,16	0,2	0,04	0,025	0,1
5	0,6	0,525	0,5625	0,16	0,2	0,04	0,025	0,1
6	1	0,85	0,925	0,2	0,4	0,05	0,04	0,16
7	0,9	0,78	0,84	0,2	0,32	0,05	0,05	0,16
8	0,8	0,84	0,82	0,2	0,4	0,04	0,04	0,16
9	0,8	0,76	0,78	0,2	0,32	0,04	0,04	0,16
10	0,9	0,77	0,835	0,2	0,32	0,05	0,04	0,16
11	1	0,85	0,925	0,2	0,4	0,05	0,04	0,16
12	0,7	0,73	0,715	0,16	0,32	0,05	0,04	0,16

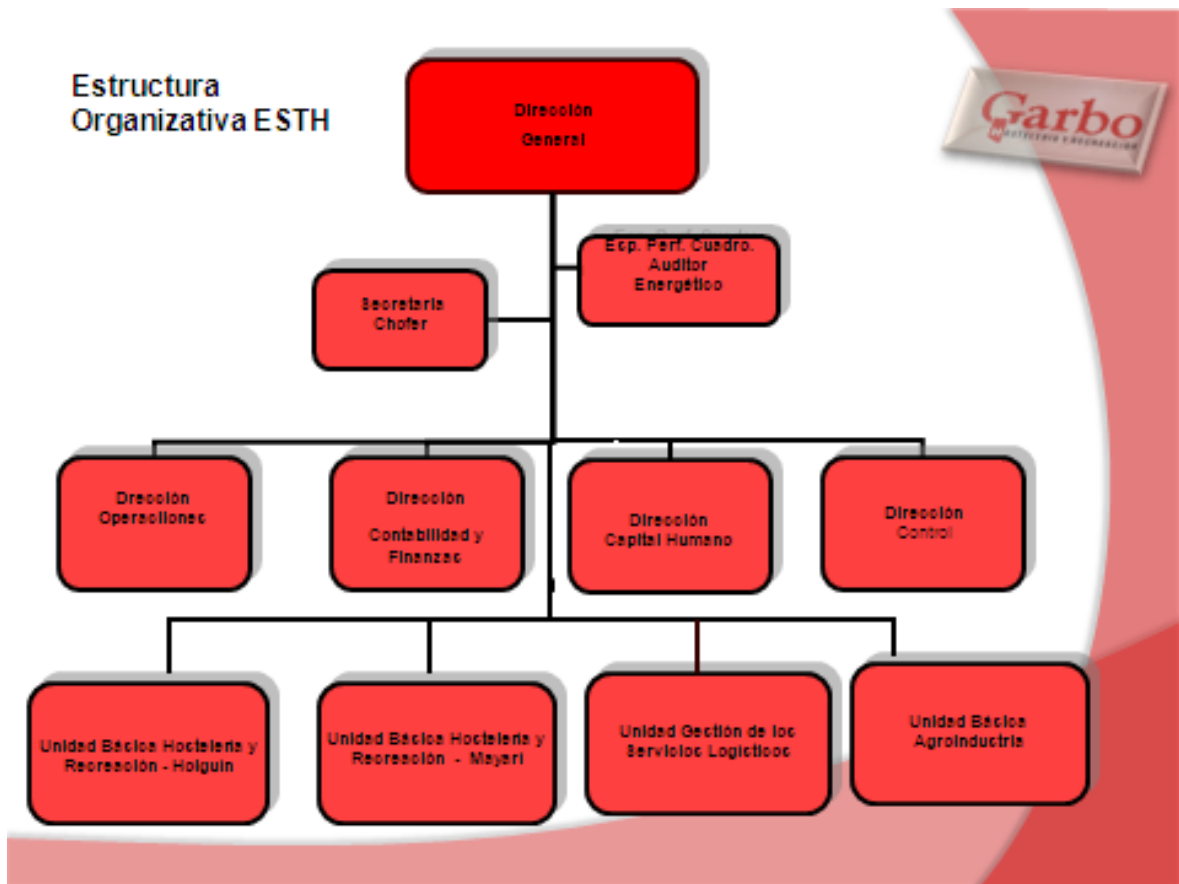


Anexo 6: Grupo de Trabajo

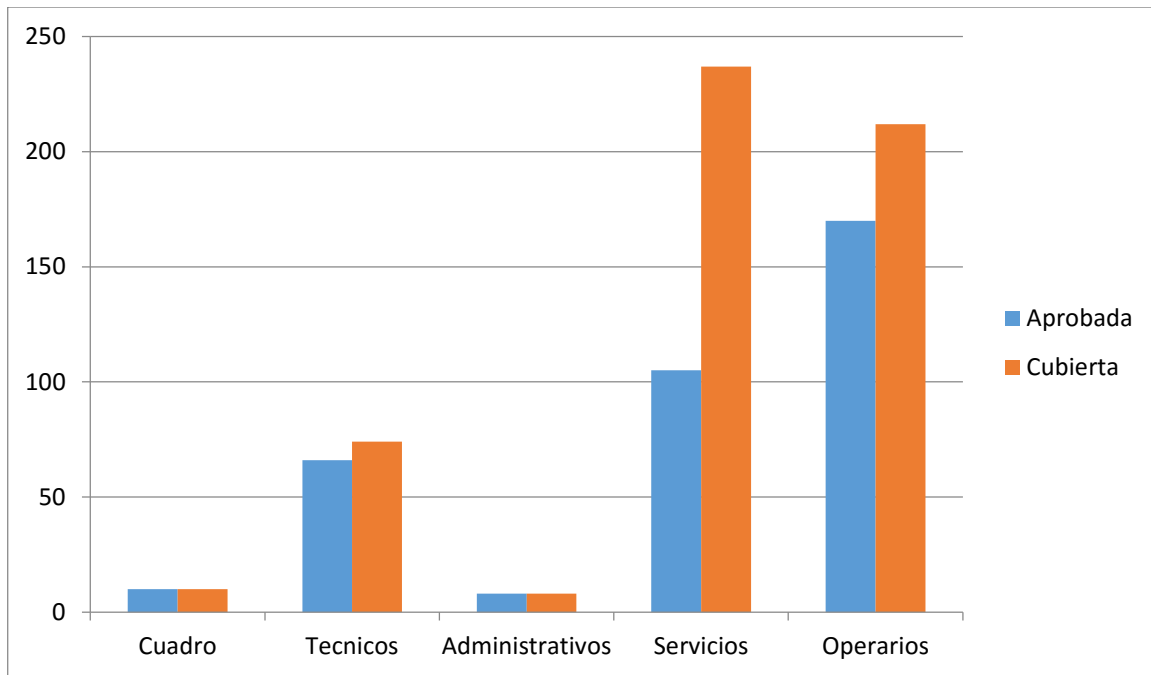
	Nombre y Apellidos	Cargo en la Empresa
1.	Yander Cruz Garrido	Director General
2.	Víctor Cruz Aguilera	Director Económico
3.	Elsa Mulet Sánchez	Directora de Organización y Control
4.	Leonardo Cabrera Hidalgo	Especialista Principal en Capital Humano
5.	María Patterson Adams	Especialista de Cuadros



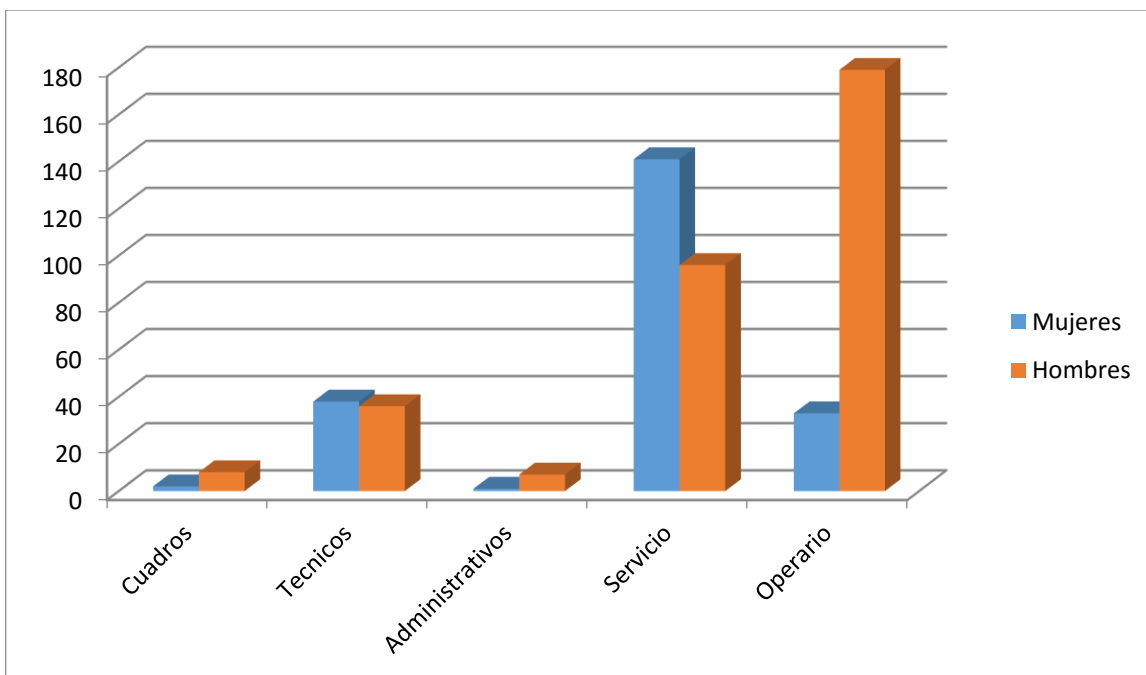
Anexo 7: Estructura organizativa de la Entidad



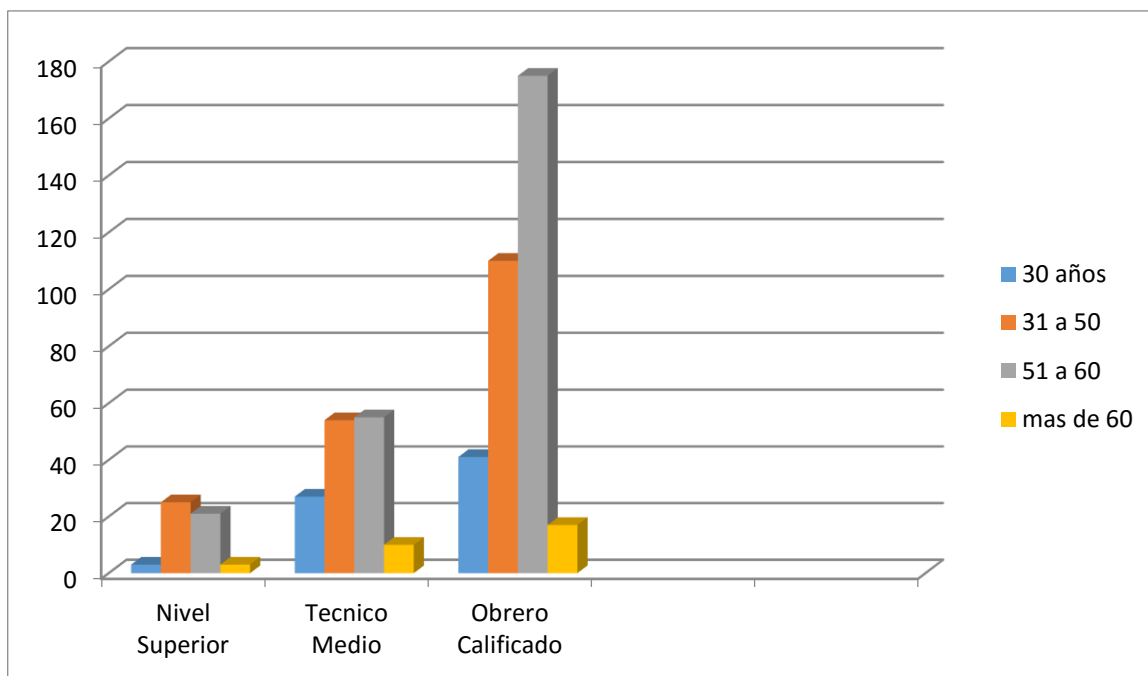
Anexo 8: Distribución de la plantilla por categoría ocupacional



Anexo 9. Distribución de la plantilla por género



Anexo 10: Distribución de la plantilla por edad y grado de escolaridad



Anexo 11. Inventario de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional, sexo, nivel de escolaridad e integración.

No.	INDICADORES	O/ Central		MININD		UB Servicios Logísticos		HOLGUIN		Mayarí		TOTAL	
1	Total Trabajadores	42	22	105	16	81	12	215	120	98	45	541	215
	De ellos												
2	Cuadros	6	2	1	0	1	0	1	0	1	0	10	2
3	Administrativos	0	0	1		7	1	0		0		8	1
4	Técnicos	27	18	10	4	8	4	17	7	12	5	74	38
5	Servicios	2	2	11	1	15	7	157	99	52	32	237	141
6	Operarios	7		82	11	50	0	40	14	33	8	212	33
	Femenino		22		16		12		120		45		215
7	Masculino	20		89		69		95		53		326	
	NIVEL CULTURAL												
8	Nivel Superior	19		13		8		8		4		52	
9	Nivel medio superior	12		15		23		56		40		146	
10	Nivel Medio	4		96		35		106		72		313	
11	Nivel Primario	2		8		1		11		8		30	
	EDAD PROMEDIO	46				46		47		43			46
	INTEGRACION												
12	PCC	4				4		27		10			45
13	UJC												
14	Disponibles	0				0							



Anexo 12: Estado de Rendimiento Financiero 2017

Ministerio de Finanzas y Precios Estado de Rendimiento Financiero				Acum. hasta:		Unidad de Medida	
Estados Financieros EFE - 5921-04				Mes:	12		
				Año:	2017		
Entidad: Empresa de Servicios a Trabajadores Holguín							
Código Entidad N.A.E				D.P.A		Página 1 de 1 (5921 - 04)	
ORG.	SUB.	CODIGO	DIVISION	PROVINCIA		MUNICIPIO	
CLASE							
126-0-11592				32		06	
CONCEPTOS				Fila	Notas	Plan Anual	Plan hasta la fecha
(A)				(B)	(C)	(2)	(3)
Real hasta la fecha							(4)
Ventas (900 - 913)				01		17.535.900,00	17.535.900,00
Más: Ventas de Bienes con destino a la Exportación (914)				02			
Ventas por Exportación de Servicios (915)				03			
Subvenciones (916-919)				04			
Menos: Devoluciones y Rebajas en ventas (800 – 804)				05			
Impuestos por las Ventas (805 – 809)				06		235.000,00	235.000,00
Ventas Netas				07		17.300.900,00	17.300.900,00
Menos: Costo de Ventas de la Producción (810 – 813)				08		1.605.000,00	1.605.000,00
Costo de Ventas de Mercancías (814-817)				09			
Costo por Exportación de Servicios (818)				10			
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas				11		15.695.900,00	15.695.900,00
Menos: Gastos de Distribución y Ventas (819 – 821)				12			
Utilidad o Pérdida Neta en Ventas				13		15.695.900,00	15.695.900,00
Menos: Gastos Generales y de Administración (822 – 824)				14		518.700,00	518.700,00
Gastos de Operación (826 – 833)				15		11.415.100,00	11.415.100,00
Gastos de Administración de la OSDE (834)				16			
Utilidad o Pérdida en Operaciones				17		3.762.100,00	3.762.100,00
Menos: Gastos de Proyectos (825)				18			
Gastos Financieros (835 – 838)				19		245.000,00	245.000,00
Gastos por Perdida en Tasa de Cambio (839)				20			

Financiamiento Entregado a la OSDE (840)	21		100.000,00	100.000,00	100.000,00
Gastos por Estadías – Importadores (841)	22				
Gastos por Estadías – Otras Entidades (843)	23				
Gastos por Pérdidas (845 – 848)	24				60.151,72
Pérdidas por Perdidas - Desastres (849)	25				214.081,60
Gastos por Faltantes de Bienes (850 – 854)	26				
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855 – 864)	27		1.403.000,00	1.403.000,00	1.638.276,61
Otros Gastos (865 – 866)	28		15.000,00	15.000,00	537,60
Gastos de Eventos (867)	29				
Gastos de Recuperación de Desastres (873)	30				
Más: Ingresos Financieros (920 – 922)	31				2.632,12
Financiamiento Recibidos de las Empresas (923)	32				
Ingresos por Variación de Tasa de Cambio (924)	33				
Ingresos por Dividendos Ganados (925)	34				
Ingresos por Estadías (navieras y operadores) (926 – 927)	35				
Ingreso por Recobro de Estadía (importadores y otras entidades) (928 – 929)	36				
Ingresos por Sobrantes de Bienes (930 – 939)	37				8.750,00
Otros Ingresos (950 – 952)	38				3.824,18
Ingresos por Donaciones recibidas (953)	39				
Utilidad o Pérdida antes del Impuesto	40		1.999.100,00	1.999.100,00	2.854.948,41

HECHO POR:		DIRECTOR		
Víctor Cruz Aguilera	Yander Cruz Garrido	CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES.		
Nombre y Apellidos	Nombre y Apellidos			
_____		D	M	A
Firma	Firma	31	12	2017



Anexo 13. Estado de Rendimiento Financiero 2018

Ministerio de Finanzas y Precios Estado de Rendimiento Financiero				Acum. hasta:		Unidad de Medida	
Estados Financieros EFE - 5921-04				Mes:	12		
				Año:	2018		
Entidad: Empresa de Servicios a Trabajadores Holguín							
Código Entidad N.A.E		D.P.A			Página 1 de 1 (5921 - 04)		
ORG. SUB. CODIGO DIVISION CLASE	PROVINCIA			M U N I C I P I O			
126-0-11592	32			06			
CONCEPTOS	Fila	Notas	Plan Anual	Plan hasta la fecha	Real hasta la fecha		
(A)	(B)	(C)	(2)	(3)	(4)		
Ventas (900 - 913)	01		23.734.700,00	23.734.700,00	29.171.442,41		
Más: Ventas de Bienes con destino a la Exportación (914)	02						
Ventas por Exportación de Servicios (915)	03						
Subvenciones (916-919)	04						
Menos: Devoluciones y Rebajas en ventas (800 – 804)	05						
Impuestos por las Ventas (805 – 809)	06				397.861,51		
Ventas Netas	07		23.734.700,00	23.734.700,00	28.773.580,90		
Menos: Costo de Ventas de la Producción (810 – 813)	08		3.330.900,00	3.330.900,00	1.048.759,22		
Costo de Ventas de Mercancías (814-817)	09						
Costo por Exportación de Servicios (818)	10						
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas	11		20.403.800,00	20.403.800,00	27.724.821,68		
Menos: Gastos de Distribución y Ventas (819 – 821)	12						
Utilidad o Pérdida Neta en Ventas	13		20.403.800,00	20.403.800,00	27.724.821,68		
Menos: Gastos Generales y de Administración (822 – 824)	14		1.200.000,00	1.200.000,00	1.755.473,44		
Gastos de Operación (826 – 833)	15		13.820.300,00	13.820.300,00	20.098.306,81		
Gastos de Administración de la OSDE (834)	16						
Utilidad o Pérdida en Operaciones	17		5.383.500,00	5.383.500,00	5.871.041,43		
Menos: Gastos de Proyectos (825)	18						
Gastos Financieros (835 – 838)	19		375.000,00	375.000,00	485.897,79		
Gastos por Perdida en Tasa de Cambio (839)	20						
Financiamiento Entregado a la OSDE (840)	21		100.000,00	100.000,00	100.000,00		



Gastos por Estadías – Importadores (841)	22				
Gastos por Estadías – Otras Entidades (843)	23				
Gastos por Pérdidas (845 – 848)	24				258.753,33
Pérdidas por Perdidas - Desastres (849)	25				
Gastos por Faltantes de Bienes (850 – 854)	26				
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855 – 864)	27		1.829.700,00	1.829.700,00	1.641.925,04
Otros Gastos (865 – 866)	28		15.000,00	15.000,00	
Gastos de Eventos (867)	29				
Gastos de Recuperación de Desastres (873)	30				
Más: Ingresos Financieros (920 – 922)	31				1.385,76
Financiamiento Recibidos de las Empresas (923)	32				
Ingresos por Variacion de Tasa de Cambio (924)	33				
Ingresos por Dividendos Ganados (925)	34				
Ingresos por Estadías (navieras y operadores) (926 – 927)	35				
Ingreso por Recobro de Estadía (importadores y otras entidades) (928 – 929)	36				
Ingresos por Sobrantes de Bienes (930 – 939)	37				12.303,89
Otros Ingresos (950 – 952)	38				1.076,88
Ingresos por Donaciones recibidas (953)	39				
Utilidad o Pérdida antes del Impuesto	40		3.063.800,00	3.063.800,00	3.399.231,80

HECHO POR:		DIRECTOR		CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES.		
Victor Sánchez Trsta	Yander Cruz Garrido					
Nombre y Apellidos	Nombre y Apellidos			31	1	2
_____	_____					2018
Firma	Firma					



Anexo 14. Balance de Comprobación de Saldos 2017

Año 2017 Mes 12 Entidad: Reup:	<i>Menu</i>			
	MODELO 1 OSDE CONSTRUCCION Y MONTAJE CUBACONS DATOS PARA ELABORAR LOS ESTADOS FINANCIEROS Empresa de Servicios a Trabajadores Holguín 126-0-11592			
Descripción				
Código	Balance de Comprobación de Saldos de las Cuentas	Fila	BALANCE H/FECHA	APERTURA
101	Efectivo en Caja	001	781.810,04	769.066,93
110	Efectivo en Banco u Otras Instituciones - Moneda Nacional	014	374.122,97	1.060.925,76
115	Efectivo en Banco u Otras Instituciones – CUC o Moneda Extranjera	015	715.973,25	62.525,22
120	Inversiones a Corto Plazo o Temporales	017		
130	Efectos por Cobrar a Corto Plazo - MN	018		142.769,17
131	Efectos por Cobrar a Corto Plazo - CUC	025	65.139,18	
134	Cuentas en Participación	032		
135	Cuentas por Cobrar a Corto Plazo - MN	033	1.193.941,85	1.229.926,61
136	Cuentas por Cobrar a Corto Plazo - CUC	040	123.767,81	55.694,02
137	Cuentas por Cobrar – Contratista Principal MN	047		
138	Cuentas por Cobrar – Contratista Principal CUC	054	51.003,24	
140	Pagos por Cuenta de Terceros	061		
141	Participación de Reaseguradores por Siniestros Pendientes	062		
142	Préstamos y otras Operaciones crediticias a cobrar a Corto Plazo	063		
143	Suscriptores de Bonos	064		
144	Bonos Emitidos en Cartera	065		
146	Pagos Anticipados a Suministradores - MN	066	160.551,08	25.867,42
147	Pagos Anticipados a Suministradores - CUC	073	67.842,89	57.758,07
150	Pagos Anticipados del Proceso Inversionista - MN	080		37.763,76
151	Pagos Anticipados del Proceso Inversionista - CUC	081	904,22	9.112,04
152	Pagos Anticipados para compras de Activos Fijos	082		
153	Materiales Anticipados del Proceso Inversionista	083		
161	Anticipos a Justificar	090		
164	Adeudos del Presupuesto del Estado	094	1.311,27	393,92
167	Adeudos del Organo u Organismo	115		18.077,51
173	Ingresos Acumulados por Cobrar	120		
181	Dividendos y Participaciones por Cobrar	121		
182	Ingresos Acumulados por Cobrar - Reaseguros Aceptados	122		
183	Materias Primas y Materiales	123	1.147.665,22	259.653,99
184	Combustibles y Lubricantes	126	2.373,76	12.416,23



185	Partes y Piezas de Repuesto	127	19.918,47	72.285,57
186	Envases y Embalajes	128	358,85	22.560,01
187	Útiles, Herramientas, Otros	129	992.528,23	657.613,14
188	Producción Terminada	132	46.909,95	
189	Mercancías para la Venta	137		
190	Medicamentos	142		
191	Base Material de Estudio	143		
192	Vestuario y Lencería	146	340,89	24.621,12
193	Alimentos	147	18.659,72	479.753,24
194	Inventarios de Mercancías de Importación	148		
195	Inventarios de Mercancías de Exportación	149		
196	Producción para Insumo o Autoconsumo	150	55.251,42	107.894,20
205	Otros Inventarios	156		
208	Inventarios Ociosos	157		
209	Inventarios de Lento Movimiento	158		19.014,95
211	Créditos Documentarios	159		
215	Efectos por Cobrar a Largo Plazo - MN	160		
216	Efectos por Cobrar a Largo Plazo - CUC	167		
218	Cuentas por Cobrar a Largo Plazo - MN	174		
219	Cuentas por Cobrar a Largo Plazo - CUC	181		
221	Préstamos concedidos a Cobrar a Largo Plazo	188		
225	Inversiones a Largo Plazo o Permanentes	189		
240	Activos Fijos Tangibles	193	5.784.833,49	4.689.767,79
252	Fondos Bibliotecarios	194		
253	Medios y Equipos para Alquilar	195		
254	Monumentos y Obras de Arte	196		
255	Activos Fijos Intangibles	197		
264	Activos Fijos Intangibles en Proceso	198		
265	Inversiones en Proceso	203		
279	Plan de Preparación de Inversión	214		
280	Equipos por Instalar y Materiales para el Proceso Inversionista	220		
290	Adquisición de Activos Fijos Tangibles Nuevos	221		
291	Compra de Activos Fijos Tangibles de Uso	225		
292	Compra de Activos Fijos Intangibles	229		
300	Gastos de Producción y Servicios Diferidos	233		
306	Gastos Financieros Diferidos	237		
310	Gastos del Proceso Inversionista Diferidos	241		
312	Gastos por Faltantes y Perdidas Diferidos	245		
330	Pérdidas en Investigación	249		



332	Faltantes de Bienes en Investigación	255		
334	Cuentas por Cobrar Diversas - Operaciones Corrientes - MN	261	100.624,46	6.111,14
335	Cuentas por Cobrar Diversas - Operaciones Corrientes - CUC	269	35,08	
342	Cuentas por Cobrar - Compra de Monedas	277		
343	Cuentas por Cobrar Diversas del Proceso Inversionista	278		
346	Efectos por Cobrar en Litigio	279		
347	Cuentas por Cobrar en Litigio	286	520.252,17	1.668,95
348	Efectos Por Cobrar Protestados	293		
349	Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial	300		
354	Depósitos y Fianzas	307		
363	Bonos Redimidos	308		
364	Fondo de Amortización de Bonos Efectivos y Valores	309		
365	Efectos por Cobrar Descontados	310		
366	Desgaste de Base Material de Estudio	313		
367	Desgaste de vestuario y lencería	314		
369	Provisión para Cuentas Incobrables	315	7.438,07	7.438,07
370	Descuento Comercial e Impuestos	316		
373	Desgaste de Útiles y Herramientas	317	418.597,42	271.572,45
374	Otras Provisiones Reguladoras de Activos	318		
375	Depreciación de Activos Fijos Tangibles	319	3.202.347,39	2.867.780,50
389	Desgastes de Medios y Equipos para Alquilar	320		
390	Amortización de Activos Fijos Intangibles	321		
400	Sobregiro Bancario	322		
401	Efectos por Pagar a Corto Plazo - MN	323		
402	Efectos por Pagar a Corto Plazo - CUC	330		
405	Cuentas por Pagar a Corto Plazo - MN	337	733.589,57	584.068,74
406	Cuentas por Pagar a Corto Plazo - CUC	344	265.994,33	23.500,92
411	Cuentas por Pagar Subcontrata - MN	351		
412	Cuentas por Pagar Subcontrata - CUC	359	28.184,00	
416	Cobros por Cuenta de Terceros	366		
417	Dividendo y Participaciones por Pagar	367		
418	Cuentas en Participación	368		
421	Cuentas por Pagar Activos Fijos Tangibles - MN	369	92.017,20	
422	Cuentas por Pagar Activos Fijos Tangibles - CUC	376		
425	Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista - MN	383	12.370,88	24.256,44
426	Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista - CUC	390	1.734,45	758,42
430	Cobros Anticipados	397		10.090,26
434	Materiales Recibidos de forma Anticipada	401		
435	Depósitos Recibidos	402		



440	Obligaciones con el Presupuesto del Estado	403	233.006,25	767.778,92
0001	Impuesto sobre Ventas	404		
450	Obligaciones con el Órgano u Organismo	420		
455	Nóminas por Pagar	421	730.202,37	734.994,99
460	Retenciones por Pagar	422	16.497,78	18.500,44
470	Préstamos Recibidos - Operaciones Corrientes	423	500.000,00	700.000,00
472	Préstamos Recibidos de Inversiones	426		150.604,02
480	Gastos Acumulados por Pagar	429	9.000,00	
492	Provisión para Vacaciones	430	303.273,03	216.339,38
493	Otras Provisiones Operacionales	431	6.763,43	8.314,20
500	Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo	435	21.254,28	
501	Fondo de Compensación para Desbalances Financieros (uso exclusivo de la OSDE)	436		
510	Efectos por Pagar a Largo Plazo - MN	437		
511	Efectos por Pagar a Largo Plazo - CUC	444		
515	Cuentas por Pagar a Largo Plazo - MN	451		
516	Cuentas por Pagar a Largo Plazo - CUC	458		
520	Préstamos Recibidos a Largo Plazo - Operaciones Corrientes MN	465		
521	Préstamos Recibidos a Largo Plazo - Operaciones Corrientes CUC	466		
522	Préstamos Recibidos a Largo Plazo - Inversiones MN	467	1.392.094,72	128.097,00
523	Préstamos Recibidos a Largo Plazo - Inversiones CUC	468		
525	Obligaciones a Largo Plazo - MN	469		
526	Obligaciones a Largo Plazo - CUC	476		
533	Otras Provisiones a Largo Plazo	483		
540	Bonos a pagar	484		
541	Bonos Suscritos	485		
545	Ingresos Diferidos	486		
549	Ingresos Diferidos por Donaciones Recibidas	487		
555	Sobrantes en Investigación	488		
565	Cuentas por Pagar Diversas - MN	495	261.346,74	155.378,57
566	Cuentas por Pagar Diversas - CUC	504		
569	Cuentas por Pagar - Compra de Moneda	513		
570	Ingresos de Periodos Futuros	514	56.490,40	
575	Obligaciones con el Presupuesto del Estado por garantía activada	515		
600	Inversión Estatal (Sector Público) o Patrimonio	516	3.626.333,24	3.486.472,61
613	Revalorización de Activos Fijos Tangibles (Sector Público y Privado)	520		
617	Recursos Recibidos (Sector Público)	521		



619	Recursos Entregados	524		
620	Donaciones Recibidas – Nacionales	525		
621	Donaciones Recibidas – Exterior	526		
626	Donaciones Entregadas – Nacionales	527		
627	Donaciones Entregadas – Exterior	528		
630	Utilidades Retenidas	529		575.763,55
635	Subvención por Pérdida	530		
640	Pérdida	531		
645	Reserva para Contingencias y Pérdidas	534	174.323,63	174.323,63
646	Otras Reservas Patrimoniales	535		
688	Fondo de Contravalor para Proyectos de Inversión	544		
690	Pagos a Cuenta de las Utilidades	545	1.495.257,71	
691	Pagos a Cuentas de Dividendos	548		
696	Operaciones entre Dependencias	549		
697	Revaluación de Inventarios	552		
698	Ganancia o Pérdida no Realizada	553		
699	Transitoria del Sistema Computarizado	554		
700	Producción Principal en Proceso	555		
701	Producciones Auxiliares en Proceso	561	378.472,79	344.544,61
703	Producción Agrícola en Proceso	567	131.339,91	241.653,75
704	Producción Animal	573	716.617,67	496.593,99
725	Producciones Propias para Insumo	579		
726	Reparaciones Capitales con Medios Propios	586		
727	Inversiones con Medios Propios activos fijos intangibles	590		
728	Inversiones con Medios Propios	594		
800	Devoluciones y Rebajas en Ventas - Producción	598		
801	Devoluciones y Rebajas en Ventas - Mercancías	601		
805	Impuesto por las Ventas	604	369.389,62	
810	Costo de Venta de la Producción	605	2.076.201,78	
814	Costo de Venta de las Mercancías	606		
818	Costo por Exportación de Servicios	607		
819	Gastos de Distribución y Ventas (*)	608		
822	Gastos Generales y de Administración (*)	609	1.535.021,36	
825	Gastos de Proyectos (*)	610		
826	Gastos de Operación (*)	611	18.742.762,73	
834	Gastos de Administración de la OSDE (*)	612		
835	Gastos Financieros	613	404.976,51	
839	Gastos por pérdida de Tasa de Cambio	621		
840	Financiamiento Entregado a la OSDE	622	100.000,00	



841	Gastos por Estadía - Importadores	623		
843	Gastos por Estadía - Otras Entidades	626		
845	Gastos por Pérdidas	629	60.151,72	
849	Pérdidas por Desastres	637	214.081,60	
850	Gastos por Faltantes de Bienes	638		
855	Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones	644	1.638.276,61	
865	Gastos de Comedores y Cafeterías (*)	650		
866	Otros Gastos (*)	651	537,60	
867	Gastos de Eventos (*)	655		
873	Gastos de Recuperación de Desastres (*)	656		
900	Ventas de Producciones y Servicios	657	27.981.141,64	
901	Ventas de Mercancías	661		
914	Venta de Bienes con destino a las Exportación	665		
915	Venta por Exportación de Servicios	666		
916	Subvenciones	667		
920	Ingresos Financieros	668	2.632,12	
923	Financiamiento Recibido de las Empresas	674		
924	Ingresos por Variación de Tasa de Cambio	675		
925	Ingresos por Dividendos Ganados	676		
926	Ingresos por Estadía (navieras y operadores)	677		
928	Ingresos por Recobro de Estadía (Importación)	678		
930	Ingresos por Sobrantes de Bienes	679	8.750,00	
950	Ingresos de Comedores y Cafeterías	687		
951	Otros Ingresos	688	3.824,18	
953	Ingresos por Donaciones Recibidas	689		
Debe	Suma de las Cuentas Deudoras	690	40.089.207,12	10.906.033,11
Haber	Suma de las Cuentas Acreedoras	691	40.089.207,12	10.906.033,11
Difer_D-H	Diferencia del Debe y Haber	692		0,00
Estado	Estado del Balance Comprobación de Saldos	693	Cuadre	Cuadre
Result	Resultado	694	2.854.948,41	
Util	Utilidad	695	2.854.948,41	
Perd	Pérdida	696		

Gastos por elementos

PyE-Gas	Total de Gastos por Elementos	02	22.492.428,66	
1000	Materias Primas y Materiales	03	10.230.928,63	
2000	Partes y Piezas de Repuesto	04	275.174,86	
3000	Combustibles y Lubricantes	05	286.601,37	
4000	Energía	06	186.126,30	



5000	Salario	07	8.884.159,17
7000	Depreciación y Amortización	14	199.752,10
8000	Otros Gastos Monetarios	20	2.429.686,23
Datos de la Producción			
PrdMercC	Producción Mercantil al Costo	01	
PrdMercV	Producción Mercantil al Valor	02	27.981.141,64
PrdBrutaC	Producción de Bienes y Servicios al Costo	03	
PrdBrutaV	Producción de Bienes y Servicios al Valor	04	27.808.756,29
Distribución de Utilidades			
Ut_Cont	Utilidad del Período Contable	01	2.854.948,41
G_no_D	Más: Gastos no Deducibles	02	72.448,01
F_PF_EA	Menos: Financiamiento para Pérdida Fiscal Ejercicios Anteriores	03	
Res-CyP	Reserva para Contingencias y Pérdidas	04	6.993,03
Base_Imp	Base Imponible para Impuestos	05	2.920.403,39
Imp	Impuesto sobre Utilidades del Ejercicio Actual	07	1.022.141,19
Ut_d_I	Utilidad del Período d/ Impuesto	08	1.825.814,19
INT_Renta	Ingresos No Tributarios por Rendimiento de la Inversión del Ejercicio Actual	09	912.907,10
Ut_R_E_A	Utilidad Retenida del Ejercicio Actual	10	912.907,09



Anexo 15. Balance de Comprobación de Saldos 2018

Año 2018	<i>Menu</i>			
	MODELO 1 OSDE CONSTRUCCION Y MONTAJE CUBACONS DATOS PARA ELABORAR LOS ESTADOS FINANCIEROS Entidad: Empresa de Servicios a Trabajadores Holguín Reup: 126-0-11592			
Mes 12	Descripción			
Código	Balance de Comprobación de Saldos de las Cuentas	Fila	BALANCE H/FECHA	APERTURA
101	Efectivo en Caja	001	778.025,43	781.810,04
110	Efectivo en Banco u Otras Instituciones - Moneda Nacional	014	1.323.997,37	374.122,97
115	Efectivo en Banco u Otras Instituciones – CUC o Moneda Extranjera	015	186.272,20	715.973,25
120	Inversiones a Corto Plazo o Temporales	017		
130	Efectos por Cobrar a Corto Plazo - MN	018	1.571,40	
131	Efectos por Cobrar a Corto Plazo - CUC	025	300.025,22	65.139,18
134	Cuentas en Participación	032		
135	Cuentas por Cobrar a Corto Plazo - MN	033	1.565.141,42	1.193.941,85
136	Cuentas por Cobrar a Corto Plazo - CUC	040	97.843,31	123.767,81
137	Cuentas por Cobrar – Contratista Principal MN	047		
138	Cuentas por Cobrar – Contratista Principal CUC	054		51.003,24
140	Pagos por Cuenta de Terceros	061		
141	Participación de Reaseguradores por Siniestros Pendientes	062		
142	Préstamos y otras Operaciones crediticias a cobrar a Corto Plazo	063		
143	Suscriptores de Bonos	064		
144	Bonos Emitidos en Cartera	065		
146	Pagos Anticipados a Suministradores - MN	066	192.698,54	160.551,08
147	Pagos Anticipados a Suministradores - CUC	073	268.192,64	67.842,89
150	Pagos Anticipados del Proceso Inversionista - MN	080		
151	Pagos Anticipados del Proceso Inversionista - CUC	081	7.162,60	904,22
152	Pagos Anticipados para compras de Activos Fijos	082		
153	Materiales Anticipados del Proceso Inversionista	083		
161	Anticipos a Justificar	090		
164	Adeudos del Presupuesto del Estado	094	26.489,69	1.311,27
167	Adeudos del Órgano u Organismo	115		
173	Ingresos Acumulados por Cobrar	120		



181	Dividendos y Participaciones por Cobrar	121		
182	Ingresos Acumulados por Cobrar - Reaseguros Aceptados	122		
183	Materias Primas y Materiales	123	1.205.958,47	1.147.665,22
184	Combustibles y Lubricantes	126	708,41	2.373,76
185	Partes y Piezas de Repuesto	127	23.088,05	19.918,47
186	Envases y Embalajes	128	5.384,80	358,85
187	Útiles, Herramientas, Otros	129	1.009.688,50	992.528,23
188	Producción Terminada	132	12.870,62	46.909,95
189	Mercancías para la Venta	137		
190	Medicamentos	142		
191	Base Material de Estudio	143		
192	Vestuario y Lencería	146	12.987,70	340,89
193	Alimentos	147		18.659,72
194	Inventarios de Mercancías de Importación	148		
195	Inventarios de Mercancías de Exportación	149		
196	Producción para Insumo o Autoconsumo	150	37.738,27	55.251,42
205	Otros Inventarios	156		
208	Inventarios Ociosos	157		
209	Inventarios de Lento Movimiento	158		
211	Créditos Documentarios	159		
215	Efectos por Cobrar a Largo Plazo - MN	160		
216	Efectos por Cobrar a Largo Plazo - CUC	167		
218	Cuentas por Cobrar a Largo Plazo - MN	174		
219	Cuentas por Cobrar a Largo Plazo - CUC	181		
221	Préstamos concedidos a Cobrar a Largo Plazo	188		
225	Inversiones a Largo Plazo o Permanentes	189		
240	Activos Fijos Tangibles	193	7.421.859,62	5.784.833,49
252	Fondos Bibliotecarios	194		
253	Medios y Equipos para Alquilar	195		
254	Monumentos y Obras de Arte	196		
255	Activos Fijos Intangibles	197		
264	Activos Fijos Intangibles en Proceso	198		
265	Inversiones en Proceso	203	677.475,62	
279	Plan de Preparación de Inversión	214		
280	Equipos por Instalar y Materiales para el Proceso Inversionista	220		
290	Adquisición de Activos Fijos Tangibles Nuevos	221		
291	Compra de Activos Fijos Tangibles de Uso	225		
292	Compra de Activos Fijos Intangibles	229		



300	Gastos de Producción y Servicios Diferidos	233		
306	Gastos Financieros Diferidos	237		
310	Gastos del Proceso Inversionista Diferidos	241		
312	Gastos por Faltantes y Perdidas Diferidos	245		
330	Pérdidas en Investigación	249		
332	Faltantes de Bienes en Investigación	255		
334	Cuentas por Cobrar Diversas - Operaciones Corrientes - MN	261	65.291,79	100.624,46
335	Cuentas por Cobrar Diversas - Operaciones Corrientes - CUC	269		35,08
342	Cuentas por Cobrar - Compra de Monedas	277		
343	Cuentas por Cobrar Diversas del Proceso Inversionista	278		
346	Efectos por Cobrar en Litigio	279		
347	Cuentas por Cobrar en Litigio	286	130.623,92	520.252,17
348	Efectos Por Cobrar Protestados	293		
349	Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial	300		
354	Depósitos y Fianzas	307		
363	Bonos Redimidos	308		
364	Fondo de Amortización de Bonos Efectivos y Valores	309		
365	Efectos por Cobrar Descontados	310		
366	Desgaste de Base Material de Estudio	313		
367	Desgaste de vestuario y lencería	314		
369	Provisión para Cuentas Incobrables	315	7.438,07	7.438,07
370	Descuento Comercial e Impuestos	316		
373	Desgaste de Útiles y Herramientas	317	445.601,72	418.597,42
374	Otras Provisiones Reguladoras de Activos	318		
375	Depreciación de Activos Fijos Tangibles	319	3.563.008,00	3.202.347,39
389	Desgastes de Medios y Equipos para Alquilar	320		
390	Amortización de Activos Fijos Intangibles	321		
400	Sobregiro Bancario	322		
401	Efectos por Pagar a Corto Plazo - MN	323		
402	Efectos por Pagar a Corto Plazo - CUC	330	1.341,40	
405	Cuentas por Pagar a Corto Plazo - MN	337	593.244,70	733.589,57
406	Cuentas por Pagar a Corto Plazo - CUC	344	130.712,98	265.994,33
411	Cuentas por Pagar Subcontrata - MN	351		
412	Cuentas por Pagar Subcontrata - CUC	359		28.184,00
416	Cobros por Cuenta de Terceros	366		
417	Dividendo y Participaciones por Pagar	367		
418	Cuentas en Participación	368		



421	Cuentas por Pagar Activos Fijos Tangibles - MN	369	467.146,93	92.017,20
422	Cuentas por Pagar Activos Fijos Tangibles - CUC	376	3.316,23	
425	Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista - MN	383	241.485,74	12.370,88
426	Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista - CUC	390	35.247,48	1.734,45
430	Cobros Anticipados	397		
434	Materiales Recibidos de forma Anticipada	401		
435	Depósitos Recibidos	402		
440	Obligaciones con el Presupuesto del Estado	403	388.134,14	672.796,83
450	Obligaciones con el Órgano u Organismo	420		
455	Nóminas por Pagar	421	1.156.598,06	730.202,37
460	Retenciones por Pagar	422	13.612,27	16.497,78
470	Préstamos Recibidos - Operaciones Corrientes	423	900.000,00	500.000,00
472	Préstamos Recibidos de Inversiones	426		497.801,88
480	Gastos Acumulados por Pagar	429	4.101,00	9.000,00
492	Provisión para Vacaciones	430	295.159,46	303.273,03
493	Otras Provisiones Operacionales	431	3.973,65	6.763,43
500	Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo	435	20.377,49	21.254,28
501	Fondo de Compensación para Desbalances Financieros (uso exclusivo de la OSDE)	436		
510	Efectos por Pagar a Largo Plazo - MN	437		
511	Efectos por Pagar a Largo Plazo - CUC	444		
515	Cuentas por Pagar a Largo Plazo - MN	451		
516	Cuentas por Pagar a Largo Plazo - CUC	458		
520	Préstamos Recibidos a Largo Plazo - Operaciones Corrientes MN	465		
521	Préstamos Recibidos a Largo Plazo - Operaciones Corrientes CUC	466		
522	Préstamos Recibidos a Largo Plazo - Inversiones MN	467	2.370.992,84	894.292,84
523	Préstamos Recibidos a Largo Plazo - Inversiones CUC	468		
525	Obligaciones a Largo Plazo - MN	469		
526	Obligaciones a Largo Plazo - CUC	476		
533	Otras Provisiones a Largo Plazo	483		
540	Bonos a pagar	484		
541	Bonos Suscritos	485		
545	Ingresos Diferidos	486		
549	Ingresos Diferidos por Donaciones Recibidas	487		
555	Sobrantes en Investigación	488		



565	Cuentas por Pagar Diversas - MN	495	94.457,00	261.346,74
566	Cuentas por Pagar Diversas - CUC	504	300,00	
569	Cuentas por Pagar - Compra de Moneda	513		
570	Ingresos de Periodos Futuros	514	54.604,00	56.490,40
575	Obligaciones con el Presupuesto del Estado por garantía activada	515		
600	Inversión Estatal (Sector Público) o Patrimonio	516	3.971.048,27	3.626.333,24
613	Revalorización de Activos Fijos Tangibles (Sector Público y Privado)	520		
617	Recursos Recibidos (Sector Público)	521		
619	Recursos Entregados	524		
620	Donaciones Recibidas – Nacionales	525		
621	Donaciones Recibidas – Exterior	526		
626	Donaciones Entregadas – Nacionales	527		
627	Donaciones Entregadas – Exterior	528		
630	Utilidades Retenidas	529		912.907,09
635	Subvención por Pérdida	530		
640	Pérdida	531		
645	Reserva para Contingencias y Pérdidas	534	181.316,66	181.316,66
646	Otras Reservas Patrimoniales	535		
688	Fondo de Contravalor para Proyectos de Inversión	544		
690	Pagos a Cuenta de las Utilidades	545	1.521.524,52	
691	Pagos a Cuentas de Dividendos	548		
696	Operaciones entre Dependencias	549		
697	Revaluación de Inventarios	552		
698	Ganancia o Pérdida no Realizada	553		
699	Transitoria del Sistema Computarizado	554		
700	Producción Principal en Proceso	555		
701	Producciones Auxiliares en Proceso	561	60.374,15	154.581,37
703	Producción Agrícola en Proceso	567	258.729,80	154.555,38
704	Producción Animal	573	1.150.725,83	917.293,62
725	Producciones Propias para Insumo	579		
726	Reparaciones Capitales con Medios Propios	586		
727	Inversiones con Medios Propios activos fijos intangibles	590		
728	Inversiones con Medios Propios	594		
800	Devoluciones y Rebajas en Ventas - Producción	598		
801	Devoluciones y Rebajas en Ventas - Mercancías	601		
805	Impuesto por las Ventas	604	397.861,51	
810	Costo de Venta de la Producción	605	1.048.759,22	



814	Costo de Venta de las Mercancías	606		
818	Costo por Exportación de Servicios	607		
819	Gastos de Distribución y Ventas (*)	608		
822	Gastos Generales y de Administración (*)	609	1.755.473,44	
825	Gastos de Proyectos (*)	610		
826	Gastos de Operación (*)	611	20.098.306,81	
834	Gastos de Administración de la OSDE (*)	612		
835	Gastos Financieros	613	485.897,79	
839	Gastos por pérdida de Tasa de Cambio	621		
840	Financiamiento Entregado a la OSDE	622	100.000,00	
841	Gastos por Estadía - Importadores	623		
843	Gastos por Estadía - Otras Entidades	626		
845	Gastos por Pérdidas	629	258.753,33	
849	Pérdidas por Desastres	637		
850	Gastos por Faltantes de Bienes	638		
855	Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones	644	1.641.925,04	
865	Gastos de Comedores y Cafeterías (*)	650		
866	Otros Gastos (*)	651		
867	Gastos de Eventos (*)	655		
873	Gastos de Recuperación de Desastres (*)	656		
900	Ventas de Producciones y Servicios	657	29.171.442,41	
901	Ventas de Mercancías	661		
914	Venta de Bienes con destino a las Exportación	665		
915	Venta por Exportación de Servicios	666		
916	Subvenciones	667		
920	Ingresos Financieros	668	1.385,76	
923	Financiamiento Recibido de las Empresas	674		
924	Ingresos por Variación de Tasa de Cambio	675		
925	Ingresos por Dividendos Ganados	676		
926	Ingresos por Estadía (navieras y operadores)	677		
928	Ingresos por Recobro de Estadía (Importación)	678		
930	Ingresos por Sobrantes de Bienes	679	12.303,89	
950	Ingresos de Comedores y Cafeterías	687		
951	Otros Ingresos	688	1.076,88	
953	Ingresos por Donaciones Recibidas	689		
Debe	Suma de las Cuentas Deudoras	690	44.129.427,03	13.452.549,88
Haber	Suma de las Cuentas Acreedoras	691	44.129.427,03	13.452.549,88
Difer_D-H	Diferencia del Debe y Haber	692	0,00	0,00
Estado	Estado del Balance Comprobación de Saldos	693	Cuadre	Cuadre



Result	Resultado	694	3.399.231,80
Util	Utilidad	695	3.399.231,80
Perd	Pérdida	696	
Gastos por elementos			
PyE-Gas	Total de Gastos por Elementos	02	23.094.386,40
1000	Materias Primas y Materiales	03	10.675.875,75
2000	Partes y Piezas de Repuesto	04	203.325,42
3000	Combustibles y Lubricantes	05	369.590,80
4000	Energía	06	224.323,52
5000	Salario	07	8.892.800,00
7000	Depreciación y Amortización	14	294.908,42
8000	Otros Gastos Monetarios	20	2.433.562,49
Datos de la Producción			
PrdMercC	Producción Mercantil al Costo	01	
PrdMercV	Producción Mercantil al Valor	02	29.171.442,41
PrdBrutaC	Producción de Bienes y Servicios al Costo	03	
PrdBrutaV	Producción de Bienes y Servicios al Valor	04	28.985.403,62
Distribución de Utilidades			
Ut_Cont	Utilidad del Período Contable	01	3.399.231,80
G_no_D	Más: Gastos no Deducibles	02	276.678,95
F_PF_EA	Menos: Financiamiento para Pérdida Fiscal Ejercicios Anteriores	03	
Res-CyP	Reserva para Contingencias y Pérdidas	04	169.961,59
Base_Imp	Base Imponible para Impuestos	05	3.505.949,16
Imp	Impuesto sobre Utilidades del Ejercicio Actual	07	1.227.082,21
Ut_d_I	Utilidad del Período d/ Impuesto	08	2.002.188,00
INT_Renta	Ingresos No Tributarios por Rendimiento de la Inversión del Ejercicio Actual	09	1.001.094,00
Ut_R_E_A	Utilidad Retenida del Ejercicio Actual	10	1.001.094,00



Anexo 16. Estado de Situación 2017

Ministerio de Finanzas y Precios Estado de Situación		Acum. hasta:		Unidad de Medida		
Estados Financieros EFE -5920-04		Mes: 12				
		Año: 2017				
Entidad: Empresa de Servicios a Trabajadores Holguín						
Código Entidad		N.A.E.		D.P.A		
ORG. SUB . CODIGO DIVISION CLASE		PROVINCIA		MUNICIPIO		
126-0-11592		32		06		
CONCEPTOS		Filas	N	Plan Anual	Apertura	Real hasta la fecha
(A)		(B)	(C)	(1)	(2)	(3)
ACTIVO				-	-	-
Activos Circulantes		01		5.773.252,36	5.929.474,71	6.620.769,19
Efectivo en Caja (101-108)		02		769.067,00	769.066,93	781.810,04
Efectivo en Banco y en Otras Instituciones (109-119)		03		1.123.154,00	1.123.450,98	1.090.096,22
Inversiones a Corto Plazo o Temporales (120-129)		04				
Efectos por Cobrar a Corto Plazo (130-133)		05		142.769,00	142.769,17	65.139,18
Menos: Efectos por Cobrar Descontados (365)		06				
Cuenta en Participación (134)		07				
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (135-139 y 154)		08		1.285.621,00	1.285.620,63	1.368.712,90
Menos: Provisión para Cuentas Incobrables (369)		09		7.447,00	7.438,07	7.438,07
Pagos por Cuenta de Terceros (140)		10				
Participación de Reaseguradores por Siniestros Pendientes (141)		11				
Préstamos y Otras Operaciones Crediticias a Cobrar a Corto Plazo (142)		12				
Suscriptores de Bonos (143)		13				
Pagos Anticipados a Suministradores (146-149)		14		83.625,00	83.625,49	228.393,97
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (150-152)		15		46.876,00	46.875,80	904,22
Materiales Anticipados del Proceso Inversionista (153)		16				
Anticipos a Justificar (161-163)		17				
Adeudos del Presupuesto del Estado (164-166)		18		394,00	393,92	1.311,27
Adeudos del Órgano u Organismo (167-170)		19		18.078,00	18.077,51	
Ingresos Acumulados por Cobrar (173-180)		20				
Dividendos y Participaciones por Cobrar (181)		21				
Ingresos Acumulados por Cobrar – Reaseguros Aceptados (182)		22				
Total de Inventarios		23		2.311.115,36	2.467.032,35	3.091.839,46
Materias Primas y Materiales (183)		24		259.654,00	259.653,99	1.147.665,22
Combustibles y Lubricantes (184)		25		12.416,00	12.416,23	2.373,76



Partes y Piezas de Repuesto (185)	26		72.285,00	72.285,57	19.918,47
Envases y Embalajes (186)	27		22.560,00	22.560,01	358,85
Útiles, Herramientas y Otros (187)	28		657.613,00	657.613,14	992.528,23
Menos: Desgaste de Útiles y Herramientas (373)	29		320.200,00	271.572,45	418.597,42
Producción Terminada (188)	30				46.909,95
Mercancía para la Venta (189)	31				
Menos: Descuento Comercial e Impuesto (370-372)	32				
Medicamentos (190)	33				
Base Material de Estudio (191)	34				
Menos: Desgastes de Base Material de Estudios (366)	35				
Vestuario y Lencería (192)	36		24.621,00	24.621,12	340,89
Menos: Desgastes de Vestuarios y Lencerías (367)	37				
Alimentos (193)	38		479.753,00	479.753,24	18.659,72
Inventarios de Mercancías de Importación (194)	39				
Inventarios de Mercancías de Exportación (195)	40				
Producciones para Insumo o Autoconsumo (196)	41			107.894,20	55.251,42
Otros Inventarios (205-207)	42				
Inventarios Ociosos (208)	43				
Inventarios de Lento Movimiento (209)	44		19.015,00	19.014,95	
Producción en Proceso (700-724)	45		1.083.398,36	1.082.792,35	1.226.430,37
Producción Propias para Insumo (725)	46				
Reparaciones Capitales con Medios Propios (726)	47				
Inversiones con Medios Propios Activos Fijos Intangibles (727)	48				
Inversiones con Medios Propios (728)	49				
Créditos Documentarios (211)	50				
Activos a Largo Plazo	51		-	-	-
Efectos por Cobrar a Largo Plazo (215-217)	52				
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo (218-220)	53				
Préstamos Concedidos a Cobrar a Largo Plazo (221-224)	54				
Inversiones a Largo Plazo o Permanentes (225-234)	55				
Activos Fijos	56		3.806.868,64	1.821.987,29	2.582.486,10
Activos Fijos Tangibles (240-251)	57		6.557.368,64	4.689.767,79	5.784.833,49
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375-388)	58		2.900.500,00	2.867.780,50	3.202.347,39
Fondos Bibliotecarios (252)	59				
Medios y Equipos para Alquilar (253)	60				
Menos: Desgaste de Medios y Equipos para Alquilar (389)	61				
Monumentos y Obras de Arte (254)	62				
Activos Fijos Intangibles (255 a 263)	63				
Activos Fijos Intangibles en Proceso (264)	64				
Menos: Amortización de Activos Fijos Intangibles (390-399)	65				
Inversiones en Proceso (265-278)	66		150.000,00		



Plan de Preparación de Inversiones (279)	67			
Equipos por Instalar y Materiales del Proceso Inversionista (280-289)	68			
Activos Diferidos	69	-	-	-
Gastos de Producción y Servicios Diferidos (300-305)	70			
Gastos Financieros Diferidos (306 - 307)	71			
Gastos Diferidos del Proceso Inversionista (310 311)	72			
Gastos por Faltantes y Perdidas Diferidos (312)	73			
Otros Activos	74	<u>19.800,00</u>	<u>7.780,09</u>	<u>620.911,71</u>
Pérdidas en Investigación (330-331)	75			
Faltantes de Bienes en Investigación (332-333)	76			
Cuentas por Cobrar Diversas – Operaciones Corrientes (334-341)	77	6.600,00	6.111,14	100.659,54
Cuentas por Cobrar – Compra de moneda (342)	78			
Cuentas por Cobrar del Proceso Inversionista (343-345)	79			
Efectos por Cobrar en Litigio (346)	80			
Cuentas por Cobrar en Litigio (347)	81	13.200,00	1.668,95	520.252,17
Efectos por Cobrar Protestados (348)	82			
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial (349)	83			
Depósitos y Fianzas (354-355)	84			
Fondo de Amortización de Bonos – Efectivo y Valores (364)	85			
Menos: Otras Provisiones Reguladoras de Activos (374)	86			
<u>TOTAL DEL ACTIVO</u>	87	<u>9.599.921,00</u>	<u>7.759.242,09</u>	<u>9.824.167,00</u>
<u>PASIVO</u>				
Pasivos Circulantes	88	<u>3.185.964,00</u>	<u>3.239.206,73</u>	<u>2.953.887,57</u>
Sobregiro Bancario (400)	89			
Efectos por Pagar a Corto Plazo (401-404)	90			
Cuentas por Pagar a Corto Plazo (405-415)	91	575.300,00	607.569,66	1.027.767,90
Cobros por Cuenta de Terceros (416)	92			
Dividendos y Participaciones por Pagar (417)	93			
Cuentas en Participación (418-420)	94			
Cuentas por Pagar - Activos Fijos Tangibles (421-424)	95	104.863,00		92.017,20
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425-429)	96	137.500,00	25.014,86	14.105,33
Cobros Anticipados (430-433)	97	71.500,00	10.090,26	
Materiales Recibidos de Forma anticipada (434)	98			
Depósitos Recibidos (435-439)	99			
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-449)	100	280.500,00	767.778,92	233.006,25
Obligaciones con el Órgano u Organismo (450-453)	101			
Nóminas por Pagar (455-459)	102	850.200,00	734.994,99	730.202,37
Retenciones por Pagar (460-469)	103	18.500,00	18.500,44	16.497,78
Préstamos Recibidos y Otras Operaciones Crediticias por Pagar (470-479)	104	850.601,00	850.604,02	500.000,00
Gastos Acumulados por Pagar (480-489)	105			9.000,00



Provisión para Vacaciones (492)	106		250.200,00	216.339,38	303.273,03
Otras Provisiones Operacionales (493-499)	107		8.300,00	8.314,20	6.763,43
Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo (500)	108		38.500,00		21.254,28
Fondo de Compensación para Desbalances Financieros (501)	109				
Pasivos a Largo Plazo	110		<u>128.095,00</u>	<u>128.097,00</u>	<u>1.392.094,72</u>
Efectos por Pagar a Largo Plazo (510-514)	111				
Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515-519)	112				
Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo (520-524)	113		128.095,00	128.097,00	1.392.094,72
Obligaciones a Largo Plazo (525-532)	114				
Otras Provisiones a Largo Plazo (533-539)	115				
Bonos por Pagar (540-144-363)	116				
Bonos Suscritos (541)	117				
Pasivos Diferidos	118		-	-	-
Ingresos Diferidos (545-548)	119				
Ingresos Diferidos por Donaciones Recibidas (549)	120				
Otros Pasivos	121		<u>50.200,00</u>	<u>155.378,57</u>	<u>317.837,14</u>
Sobrantes en Investigación (555-564)	122				
Cuentas por Pagar Diversas (565-568)	123		50.200,00	155.378,57	261.346,74
Cuentas por Pagar - Compra de Moneda (569)	124				
Ingresos de Períodos Futuros (570-574)	125				56.490,40
Obligaciones con el Presupuesto del Estado por Garantía Activada (575)	126				
TOTAL DEL PASIVO	127		<u>3.364.259,00</u>	<u>3.522.682,30</u>	<u>4.663.819,43</u>
			-	-	-
Inversión Estatal (600 a 612) Sector Público	128		3.486.472,00	3.486.472,61	3.626.333,24
Patrimonio y Fondo Común (600) Sector Privado	129				
Capital Social Suscrito y Pagado	130				
Recursos Recibidos (617-618) Sector Público	131				
Donaciones Recibidas – Nacionales (620)	132				
Donaciones Recibidas – Exterior (621)	133				
Utilidades Retenidas (630-634)	134		575.762,00	575.763,55	
Subvención por Pérdidas (635-639)	135				
Reservas para Contingencias (645) ,	136		174.328,00	174.323,63	174.323,63
Otras Reservas Patrimoniales (646-654)	137				
Fondo de contravalor para proyectos de Inversión (688)	138				
Menos: Recursos Entregados (619) Sector Público	139				
Donaciones Entregadas –Nacionales (626)	140				
Donaciones Entregadas – Exterior (627)	141				
Pagos a Cuenta de las Utilidades (690)	142				1.495.257,71
Pagos a Cuenta de Dividendos (691)	143				
Pérdida (640-644)	144				

Más o Menos: Revalorización de Activos Fijos Tangibles (613 a 615)	145			
Otras Operaciones de Capital (616 a 619) Sector Privado	146			
Revaluación de Inventarios (697)	147			
Ganancia o Pérdida no Realizada (698)	148			
Resultado del Período	149		1.999.100,00	2.854.948,41
TOTAL DE PATRIMONIO NETO	150		<u>6.235.662,00</u>	<u>4.236.559,79</u>
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE	151		<u>9.599.921,00</u>	<u>7.759.242,09</u>
HECHO POR:		DIRECTOR	CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES.	
Víctor Sánchez Treta Nombre y Apellidos	Yander Crúz Garrido Nombre y Apellidos			
_____			D	M
Firma	Firma		31	12
				A
				2017

Anexo 17. Estado de Situación 2018



Ministerio de Finanzas y Precios Estado de Situación		Acum. hasta:		Unidad de Medida	
Estados Financieros EFE -5920-04		Mes: 12			
		Año: 2018			
Entidad: Empresa de Servicios a Trabajadores Holguín					
Código Entidad		N.A.E.		D.P.A	
ORG. SUB . CODIGO DIVISION CLASE				PROVINCIA	
126-0-11592				MUNICIPIO	
CONCEPTOS				Filas	
(A)				N	
ACTIVO				Plan Anual	
				Apertura	
				Real hasta la fecha	
				(1)	
				(2)	
				(3)	
Activos Circulantes				7.666.321,93	
Efectivo en Caja (101-108)				790.000,00	
Efectivo en Banco y en Otras Instituciones (109-119)				1.210.200,00	
Inversiones a Corto Plazo o Temporales (120-129)				40.000,00	
Efectos por Cobrar a Corto Plazo (130-133)				65.139,18	
Menos: Efectos por Cobrar Descontados (365)					
Cuenta en Participación (134)					
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (135-139 y 154)				1.500.860,00	
Menos: Provisión para Cuentas Incobrables (369)				7.438,07	
Pagos por Cuenta de Terceros (140)					
Participación de Reaseguradores por Siniestros Pendientes (141)					
Préstamos y Otras Operaciones Crediticias a Cobrar a Corto Plazo (142)					
Suscriptores de Bonos (143)					
Pagos Anticipados a Suministradores (146-149)				310.500,00	
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (150-152)				1.200,00	
Materiales Anticipados del Proceso Inversionista (153)					
Anticipos a Justificar (161-163)				500,00	
Adeudos del Presupuesto del Estado (164-166)				1.200,00	
Adeudos del Órgano u Organismo (167-170)					
Ingresos Acumulados por Cobrar (173-180)					
Dividendos y Participaciones por Cobrar (181)					
Ingresos Acumulados por Cobrar – Reaseguros Aceptados (182)					
Total de Inventarios				3.819.300,00	
Materias Primas y Materiales (183)				1.250.700,00	
Combustibles y Lubricantes (184)				2.500,00	
Partes y Piezas de Repuesto (185)				20.300,00	
Envases y Embalajes (186)				500,00	
Útiles, Herramientas y Otros (187)				960.200,00	
Menos: Desgaste de Útiles y Herramientas (373)				520.300,00	
Producción Terminada (188)				46.909,95	

Mercancía para la Venta (189)	31			
Menos: Descuento Comercial e Impuesto (370-372)	32			
Medicamentos (190)	33			
Base Material de Estudio (191)	34			
Menos: Desgastes de Base Material de Estudios (366)	35			
Vestuario y Lencería (192)	36	5.000,00	340,89	12.987,70
Menos: Desgastes de Vestuarios y Lencerías (367)	37			
Alimentos (193)	38		18.659,72	
Inventarios de Mercancías de Importación (194)	39			
Inventarios de Mercancías de Exportación (195)	40			
Producciones para Insumo o Autoconsumo (196)	41	1.050.200,00	55.251,42	37.738,27
Otros Inventarios (205-207)	42			
Inventarios Ociosos (208)	43			
Inventarios de Lento Movimiento (209)	44			
Producción en Proceso (700-724)	45	1.050.200,00	1.226.430,37	1.469.829,78
Producción Propias para Insumo (725)	46			
Reparaciones Capitulables con Medios Propios (726)	47			
Inversiones con Medios Propios Activos Fijos Intangibles (727)	48			
Inversiones con Medios Propios (728)	49			
Créditos Documentarios (211)	50			
Activos a Largo Plazo	51	-	-	-
Efectos por Cobrar a Largo Plazo (215-217)	52			
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo (218-220)	53			
Préstamos Concedidos a Cobrar a Largo Plazo (221-224)	54			
Inversiones a Largo Plazo o Permanentes (225-234)	55			
Activos Fijos	56	4.818.084,66	2.582.486,10	4.536.327,24
Activos Fijos Tangibles (240-251)	57	6.713.084,66	5.784.833,49	7.421.859,62
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375-388)	58	3.500.600,00	3.202.347,39	3.563.008,00
Fondos Bibliotecarios (252)	59			
Medios y Equipos para Alquilar (253)	60			
Menos: Desgaste de Medios y Equipos para Alquilar (389)	61			
Monumentos y Obras de Arte (254)	62			
Activos Fijos Intangibles (255 a 263)	63			
Activos Fijos Intangibles en Proceso (264)	64			
Menos: Amortización de Activos Fijos Intangibles (390-399)	65			
Inversiones en Proceso (265-278)	66	1.605.600,00		677.475,62
Plan de Preparación de Inversiones (279)	67			
Equipos por Instalar y Materiales del Proceso Inversionista (280-289)	68			
Activos Diferidos	69	-	-	-
Gastos de Producción y Servicios Diferidos (300-305)	70			
Gastos Financieros Diferidos (306 - 307)	71			



Gastos Diferidos del Proceso Inversionista (310 311)	72			
Gastos por Faltantes y Perdidas Diferidos (312)	73			
Otros Activos	74	<u>700.900,00</u>	<u>620.911,71</u>	<u>195.915,71</u>
Pérdidas en Investigación (330-331)	75			
Faltantes de Bienes en Investigación (332-333)	76			
Cuentas por Cobrar Diversas – Operaciones Corrientes (334-341)	77	100.700,00	100.659,54	65.291,79
Cuentas por Cobrar – Compra de moneda (342)	78			
Cuentas por Cobrar del Proceso Inversionista (343-345)	79			
Efectos por Cobrar en Litigio (346)	80			
Cuentas por Cobrar en Litigio (347)	81	600.200,00	520.252,17	130.623,92
Efectos por Cobrar Protestados (348)	82			
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial (349)	83			
Depósitos y Fianzas (354-355)	84			
Fondo de Amortización de Bonos – Efectivo y Valores (364)	85			
Menos: Otras Provisiones Reguladoras de Activos (374)	86			
<u>TOTAL DEL ACTIVO</u>	87	<u>13.185.306,59</u>	<u>9.824.167,00</u>	<u>12.804.877,58</u>
<u>PASIVO</u>				
Pasivos Circulantes	88	<u>4.189.700,00</u>	<u>3.891.480,03</u>	<u>4.254.451,53</u>
Sobregiro Bancario (400)	89			
Efectos por Pagar a Corto Plazo (401-404)	90			1.341,40
Cuentas por Pagar a Corto Plazo (405-415)	91	1.160.700,00	1.027.767,90	723.957,68
Cobros por Cuenta de Terceros (416)	92			
Dividendos y Participaciones por Pagar (417)	93			
Cuentas en Participación (418-420)	94			
Cuentas por Pagar - Activos Fijos Tangibles (421-424)	95	92.300,00	92.017,20	470.463,16
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425-429)	96	15.400,00	14.105,33	276.733,22
Cobros Anticipados (430-433)	97			
Materiales Recibidos de Forma anticipada (434)	98			
Depósitos Recibidos (435-439)	99			
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-449)	100	680.200,00	672.796,83	388.134,14
Obligaciones con el Órgano u Organismo (450-453)	101			
Nóminas por Pagar (455-459)	102	760.500,00	730.202,37	1.156.598,06
Retenciones por Pagar (460-469)	103	20.200,00	16.497,78	13.612,27
Préstamos Recibidos y Otras Operaciones Crediticias por Pagar (470-479)	104	1.097.800,00	997.801,88	900.000,00
Gastos Acumulados por Pagar (480-489)	105	9.000,00	9.000,00	4.101,00
Provisión para Vacaciones (492)	106	325.600,00	303.273,03	295.159,46
Otras Provisiones Operacionales (493-499)	107	6.800,00	6.763,43	3.973,65
Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo (500)	108	21.200,00	21.254,28	20.377,49
Fondo de Compensación para Desbalances Financieros (501)	109			
Pasivos a Largo Plazo	110	<u>894.292,84</u>	<u>894.292,84</u>	<u>2.370.992,84</u>



Efectos por Pagar a Largo Plazo (510-514)	111				
Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515-519)	112				
Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo (520-524)	113		894.292,84	894.292,84	2.370.992,84
Obligaciones a Largo Plazo (525-532)	114				
Otras Provisiones a Largo Plazo (533-539)	115				
Bonos por Pagar (540-144-363)	116				
Bonos Suscritos (541)	117				
Pasivos Diferidos	118		-	-	-
Ingresos Diferidos (545-548)	119				
Ingresos Diferidos por Donaciones Recibidas (549)	120				
Otros Pasivos	121		<u>316.790,00</u>	<u>317.837,14</u>	<u>149.361,00</u>
Sobrantes en Investigación (555-564)	122				
Cuentas por Pagar Diversas (565-568)	123		260.300,00	261.346,74	94.757,00
Cuentas por Pagar - Compra de Moneda (569)	124				
Ingresos de Períodos Futuros (570-574)	125		56.490,00	56.490,40	54.604,00
Obligaciones con el Presupuesto del Estado por Garantía Activada (575)	126				
TOTAL DEL PASIVO	127		<u>5.400.782,84</u>	<u>5.103.610,01</u>	<u>6.774.805,37</u>
			-	-	-
Inversión Estatal (600 a 612) Sector Público	128		3.626.500,00	3.626.333,24	3.971.048,27
Patrimonio y Fondo Común (600) Sector Privado	129				
Capital Social Suscrito y Pagado	130				
Recursos Recibidos (617-618) Sector Público	131				
Donaciones Recibidas – Nacionales (620)	132				
Donaciones Recibidas – Exterior (621)	133				
Utilidades Retenidas (630-634)	134		912.907,09	912.907,09	
Subvención por Pérdidas (635-639)	135				
Reservas para Contingencias (645) ,	136		181.316,66	181.316,66	181.316,66
Otras Reservas Patrimoniales (646-654)	137				
Fondo de contravalor para proyectos de Inversión (688)	138				
Menos: Recursos Entregados (619) Sector Público	139				
Donaciones Entregadas –Nacionales (626)	140				
Donaciones Entregadas – Exterior (627)	141				
Pagos a Cuenta de las Utilidades (690)	142				1.521.524,52
Pagos a Cuenta de Dividendos (691)	143				
Pérdida (640-644)	144				
Más o Menos: Revalorización de Activos Fijos Tangibles (613 a 615)	145				
Otras Operaciones de Capital (616 a 619) Sector Privado	146				
Revaluación de Inventarios (697)	147				
Ganancia o Pérdida no Realizada (698)	148				
Resultado del Período	149		3.063.800,00		3.399.231,80



TOTAL DE PATRIMONIO NETO	150		<u>7.784.523,75</u>	<u>4.720.556,99</u>	<u>6.030.072,21</u>
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE	151		<u>13.185.306,59</u>	<u>9.824.167,00</u>	<u>12.804.877,58</u>
HECHO POR:		DIRECTOR	CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES.		
Víctor Sánchez Treta Nombre y Apellidos	Yander Crúz Garrido Nombre y Apellidos				
_____			D	M	A
Firma	Firma		31	12	2018

