



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD

CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. ECONOMÍA

ANÁLISIS ECONÓMICO EN LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS HOLGUÍN

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ECONOMÍA**

Autora: Noraleydis Ricardo Batista

Tutora: Dra. C Helens Martínez Fernández

HOLGUÍN, 2021



“En la tierra hacen falta personas que trabajen más y critiquen menos, que construyan más y destruyan menos, que prometan menos y resuelvan más, que esperen recibir menos y dar más, que digan mejor ahora que mañana.”

Ernesto Guevara (1892)



DEDICATORIA

✓ *A mi inmenso mundo que se reduce a ti, mi amado hijo.*

AGRADECIMIENTOS

- ✓ *A mi familia, esposo, amigos, compañeros de estudio y a todos los que estuvieron junto a mí en estos últimos seis años, que de una u otra forma me apoyaron.*
 - ✓ *A la profe Helens Martínez Fernández, por sus enseñanzas y acertadas recomendaciones.*
- ✓ *Al colectivo de profesores de la Facultad de Economía de la Universidad, por el apoyo a mi formación como economista.*
- ✓ *A los compañeros de la Empresa del Combinado Lácteo de Holguín, por su ayuda a la realización de la tesis.*
- ✓ *Agradecimientos a los que de cualquier forma prestaron su generosa ayuda en alguna parte de este trabajo.*

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación consistió en analizar desde el punto de vista económico la situación de la empresa Productos Lácteos de Holguín para contribuir al manejo eficiente de los recursos acorde con las exigencias del marco socio-económico actual. Para alcanzar el objetivo trazado se aplicaron diversos métodos teóricos, empíricos y estadísticos y/o matemáticos como el dialéctico materialista, el histórico-lógico, el hipotético-deductivo y el analítico-sintético unido a la observación científica, la comparación, el método Delphi y el estadístico descriptivo entre otros.

Los principales resultados obtenidos reflejan una situación desfavorable para la entidad pues la evaluación de los indicadores económicos a través del procedimiento seleccionado permitió detectar decrecimiento en ventas de un año respecto al otro, deterioro de la correlación salario/medio productividad del trabajo, la capacidad básica para generar utilidades y la rentabilidad económica con decrecimientos sustanciales. Lo anterior condujo a efectuar apreciaciones cualitativas y cuantitativas que contribuyeron a facilitar la toma de decisiones económicas en la empresa.

ÍNDICE

| | |
|--|--------------------------------------|
| INTRODUCCIÓN..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| CAPÍTULO I. ELEMENTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES SOBRE EL PROCESO DE GESTIÓN ECONÓMICA Y EL ANÁLISIS ECONÓMICO EMPRESARIAL; | ¡Error! Marcador no definido. |
| 1.1. Fundamentos generales sobre el proceso de gestión y la gestión empresarial | 4 |
| 1.2 La gestión económica empresarial: su sistematización teórica | 7 |
| 1.3 Concepción histórica del análisis económico | 11 |
| 1.3.1 El análisis económico y la toma de decisiones..... | 13 |
| CAPÍTULO II. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS DE HOLGUÍN | 29 |
| 2.1 Procedimiento para el Análisis Económico | 29 |
| 2.2 Aplicación del procedimiento para el análisis económico en la empresa Productos Lácteos de Holguín | 31 |
| CONCLUSIONES | ¡Error! Marcador no definido. |
| RECOMENDACIONES..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| BIBLIOGRAFÍA..... | ¡Error! Marcador no definido. |

INTRODUCCION

De diversas formas se ha presentado el tema económico-financiero en Cuba, se trata de fortalecer el sistema empresarial y la eficiencia. Al respecto se plantea en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución Cubana y el plan hasta el 2030: “Continuar fortaleciendo la contabilidad para que constituya una herramienta en la toma de decisiones y garantice la fiabilidad de la información financiera(...)”, además, “consolidar un sistema económico financiero eficiente que apoye la generación de ahorro y su canalización al desarrollo productivo, de manera que asegure la sostenibilidad económica financiera del proceso de transformación estructural”.

A partir de los cambios que se desarrollan en el marco de la actualización del modelo económico cubano se hace preciso estar al tanto del comportamiento y los resultados que se obtienen, sobre la base de los objetivos del estado deseado, las experiencias y el alto grado de incertidumbre que posee el futuro. Para esto se realizan estudios donde un método fundamental es el análisis económico, el cual permite diagnosticar todos los procesos y actividades económicas sobre los resultados claves para la toma de decisiones lo que posibilita el diseño de estrategias que permitan enfrentar las dificultades encontradas.(Rojas, 2019, p.2)

Debido a la necesidad de un progreso duradero y equitativo, las empresas, deben conseguir cada día mayor rentabilidad y liquidez en sus operaciones, lo cual es posible si se tiene un buen funcionamiento en la gestión, por lo que se hace preciso estar al tanto y aplicar métodos y técnicas que admitan valorar y censurar de cada actividad que se realice los logros y fallos desde el punto de vista económicos.

Se evidencia la creciente necesidad de desarrollar un pensamiento económico proactivo a nivel empresarial, sin embargo, en la Empresa de Productos Lácteos de Holguín, han intervenido cambios a nivel macro y micro económico lo que ha estimulado la siguiente **situación problémica:**

- ✓ Reducción del nivel de actividad por la disminución de los aseguramientos.
- ✓ Decadencia de la rentabilidad en los últimos cuatro años.
- ✓ Disminución de la correlación salario medio/ productividad del trabajo.

Se manifiesta entonces una contradicción entre el sistema de control de los recursos económicos que emplea la empresa y los cambios en el marco regulatorio empresarial lo que

afecta el proceso de toma de decisiones económicas en aras de conseguir un desempeño eficiente y eficaz.

Lo anterior induce a definir el **problema científico**: ¿Cómo contribuir a la mejora del sistema de control de los indicadores económicos de la empresa de Productos Lácteos de Holguín, de manera que favorezca el desempeño empresarial para la toma de decisiones adecuadas? En tanto una visión general enmarca el **objeto de esta investigación** en el proceso de gestión económica empresarial y el **campo de acción** se circunscribe al proceso de análisis económico en la Empresa de Productos Lácteos de Holguín para el período 2017-2019

El **objetivo general** consiste en analizar desde el punto de vista económico la situación de la empresa Productos Lácteos de Holguín para contribuir al manejo eficiente de los recursos acorde con las exigencias del marco socio-económico actual.

Una vez delimitado el hilo conductor de la investigación se formula la presente respuesta anticipada al problema como **hipótesis de la investigación** la realización de un análisis económico de la empresa de Productos Lácteos de Holguín a partir de una evaluación de los indicadores económicos fundamentales, contribuirá a la mejora del sistema de control de dichos indicadores de manera que favorezcan el desempeño empresarial para la certera toma de decisiones.

Se derivan entonces las siguientes **tareas de la investigación**:

- Construir el marco teórico referencial a partir de la revisión y análisis de la literatura especializada del tema y sus antecedentes.
- Aplicación del procedimiento para el análisis económico en la empresa.
- Interpretación de la información obtenida en la realización del análisis económico.
- Presentación de los resultados.

Entre los métodos de investigación se encuentran:

El Dialéctico-materialista: como método general, que se concreta en los demás métodos del nivel teórico empleados.

Métodos teóricos:

- Histórico - lógico: para estudiar la evolución y el desarrollo del proceso de gestión económica, así como el comportamiento de los indicadores económicos en el período analizado.

- Inducción-deducción: para la obtención de conocimientos en general y diagnóstico de las dificultades que limitan la realización del análisis económico como elemento esencial en el proceso de gestión económica.
- Hipotético-deductivo: para la formulación de la hipótesis.
- Análisis-síntesis: para realizar reflexiones y fundamentaciones sobre la información obtenida mediante el análisis para indagar en los elementos aislados del problema y llegar a los elementos que la relacionan. En el procesamiento de la información para la caracterización del proceso de gestión económica, el comportamiento de los principales indicadores económicos y de igual forma en la elaboración de las conclusiones.

Métodos empíricos

- Método de observación científica: en la determinación del problema.
- Comparación: se aplica durante el estudio para establecer nexos entre el comportamiento de variables en diferentes períodos.
- Análisis de documentos: se emplea para la recopilación de datos.
- Método Delphi: para determinar los expertos.

Método estadístico y/o matemático

Estadística descriptiva: para el procesamiento de datos e información estadística obtenida, la elaboración de tablas, gráficos, e interpretación de resultados.

Por último, esta investigación está estructurada en introducción y dos capítulos, en el primer capítulo se abordan los fundamentos teóricos-conceptuales acerca del proceso de gestión económica y el análisis económico empresarial, mientras que en el segundo capítulo, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento para el análisis económico en la Empresa de Productos Lácteos de Holguín.

El desarrollo de este trabajo de diploma va a perfeccionar el proceso de gestión económica a través de un procedimiento que toma en consideración el análisis económico empresarial, sobre la base de los indicadores fundamentales, para la toma de decisiones acertadas.

Desde el punto de vista práctico, la aplicación del estudio realizado contribuye a mejorar el diagnóstico, análisis, proyección e interpretación de la situación económica de la empresa.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES SOBRE EL PROCESO DE GESTIÓN ECONÓMICA Y EL ANÁLISIS ECONÓMICO EMPRESARIAL

El presente capítulo muestra los fundamentos teóricos conceptuales que respaldan la investigación. Se realiza un bosquejo sobre el análisis histórico del proceso de gestión económica para precisar su conceptualización. Luego de ello se profundiza en el análisis económico como parte del proceso de gestión económica y se evidencia su comportamiento en el tiempo. Para el proceso de sistematización teórica se utilizan diversas bibliografías tanto nacionales como internacionales, así como lo establecido sobre el perfeccionamiento del sistema empresarial cubano bajo las premisas de la Agenda del Desarrollo Sostenible para el 2030.

1.1. Consideraciones generales sobre el proceso de gestión y la gestión empresarial

La palabra gestión proviene del latín “gesio”, este término hace referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Implica acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. De esta forma la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

A lo largo del tiempo el proceso de gestión se ha perfeccionado cada vez mejor. Desde los inicios de la vida humana ya se presentaban indicios del desarrollo de la administración en las tribus. En la historia antigua el gran filósofo Confucio (citado por Darromán y Velázquez, 2011) sentó las bases del proceso de gestión dentro del sistema de administración al plantear “para una buena gestión, los gobernantes tienen que estudiar los problemas para dar la solución más adecuada a los mismos.”

La gestión como proceso ha progresado debido a los cambios y a la propia necesidad de tener un conocimiento básico sobre lo que es administrar. En la actualidad la importancia del estudio de la gestión influye de manera directa en la vida social y económica, es por eso que se continúan ampliando nuevos conceptos, ideas y opiniones.

Existen variadas definiciones de autores que desde diferentes aspectos conceptualizan el significado de gestión, la Oficina Nacional de Auditoría (1996) el profesor Jordán (1999), Hernández (1999) y Amat (2000). Estos autores coinciden en su definición con que se dirigen las acciones para la puesta en marcha de la política general de la empresa con el fin de tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados.

En su tesis de doctorado Hernández (1999) plantea que: “(...)la gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados”. En conformidad con lo anterior, una de las definiciones más completas se encuentra en la guía metodológica para la realización de auditorías de gestión Oficina Nacional de Auditoría. (1996), donde se plantea “la gestión comprende todas las actividades de una organización que implican el establecimiento de objetivos y metas, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma (...)”

Se resume entonces que el proceso de gestión se divide en todas las áreas que comprende una organización, ya que, todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo están involucrados en el cumplimiento de los objetivos de la gestión empresarial.

Fundamentos teóricos sobre la gestión empresarial

La gestión como concepto posee principios básicos adecuadas a la organización, lo que involucra que éste, aplicado a un contexto, empresa o negocio. La misma se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para el logro de los resultados.

La gestión empresarial es la actividad empresarial que indaga a través de personas, como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos, mejorar la productividad y por así la competitividad de las empresas o negocios.

Se deriva que el concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual los recursos disponibles escasean, y la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que de esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Principales funciones de la gestión empresarial

El concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para su desempeño:

- La planificación: se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar provechosos para la misma, en términos más concretos es la planificación como la visualización global de toda la entidad y su entorno correspondiente,

para realizar la toma de decisiones específicas que pueden establecer la vía más directa hacia los objetivos planificados.

- La organización: aglomera todos los recursos con los que se cuenta para hacer que se trabaje en conjunto y así obtener un mayor aprovechamiento y resultados de los mismos.
- La de liderar: nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia unido a la rentabilidad de la empresa.
- El control: es la función final que debe cumplir el concepto de gestión empresarial para cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

A partir de lo anterior, se puede notar la eficiencia que tiene el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión, ya que aporta un nivel superior de organización, lo que facilita que el capital humano de la empresa pueda desempeñarse satisfactorio en su área de trabajo.

Los cambios tecnológicos que se han originado en la sociedad han aumentado el campo de la gestión empresarial. En las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se delimitaban porque realizaban tareas repetitivas y fáciles de definir. En el área de trabajo el personal sabía exactamente cuál era y seguiría siendo su misión. La labor del director o gerente era controlar la marcha de los trabajos en curso en un proceso reiterado. El resultado se medía según lo que se producía, se funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso.

Hoy en día los empresarios toman en miramiento muchos otros factores, porque los mercados ya no crecen solo en función de la oferta, se tornan cada vez más competitivos y a veces poco recesivos interiormente. La automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y las graduales posibilidades de la sociedad han abierto muchas insuficiencias de los directivos. La naturaleza de la gestión empresarial se ha hecho más confusa para actuar en función de una serie de prioridades, como es la de obtener beneficios constantes en medio de una globalización polarizadora de la riqueza y la tecnología.

La perspectiva del trabajo varía, lo que implica un cambio de época donde lo que domina en el mundo económico actual es el talento y la creatividad para generar un nuevo cambio en una oferta comercial y así contribuir a su misión.

1.2 La gestión económica empresarial: su sistematización teórica

Desde el punto de vista teórico la gestión económica es la encargada de llevar a vía de ejecución 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 formas organizacionales que puedan contribuir favorablemente al desarrollo de la gestión, por ende, es esencial 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.

En ocasiones, los ejecutivos no relacionados con los negocios afirman que el objetivo de los administradores de negocios es sencillo: “obtener utilidades o beneficios”. Estos por necesidad deben enjuiciar las causas y los efectos de la gestión de las empresas, punto de partida para tomar numerosas decisiones en el proceso de administrar los eventos de la entidad, de manera que sean firmes con los estilos de la conducta en el futuro y que puedan preceder su situación económica y financiera (capacidad de obtener utilidades y capacidad de pagos).

Para llevar a cabo la gestión económica el administrador cuenta con cuatro etapas esenciales, estas son:

- La planificación
- La implementación
- El control
- La toma de acciones para la mejora continua.

La etapa de la planificación establece los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y la política de la empresa. En ella se analiza lo que debe planificarse, se determinan las decisiones, en este caso incluyen: el esclarecimiento de los objetivos establecidos en las políticas, la fijación de programas, la determinación de métodos y procedimientos específicos, así como, la fijación de suposiciones para organizar y agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas.

Al respecto en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016 – 2021 (2017.2), en el párrafo del modelo de gestión económica, se plantea: la planificación socialista seguirá 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, considerando sus características.

La implementación de la estrategia no es un proceso que sigue a la elaboración de la estrategia, sino que ambos forman parte de un todo que convive en tiempo y espacio. La implementación es el objetivo del proceso estratégico, y es lo que garantiza que la estrategia se convierta en acciones para lograr la ejecución de la visión y los objetivos estratégicos de la organización.

En la etapa de control se debe estar alerta a la correspondencia de los resultados prácticos con los posibles programas. Implica “estándares”, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

En todo este desarrollo, el control ha ido fortaleciendo una serie de etapas que lo caracterizan como un proceso en el cual las organizaciones deben definir la información, hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para poder tomar decisiones.

Debido a que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una empresa le otorga un carácter especialmente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos, y a la vez, aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Cada objetivo debe estar justamente conformado, ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización. El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar y reajustar la forma en que se lograrán esas metas trazadas e incluso modificar parcial o totalmente.

Para lograrlo es necesario que el sistema de control funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria y en el momento preciso, para conocer qué sucede alrededor y tomar como base las vías seleccionadas para llegar al futuro (estrategia).

La gestión económica como vía esencial para el logro de la eficiencia empresarial

La gestión económica se encuentra estrechamente vinculada con la organización de todos los elementos que afectarán e influirán en los proyectos que la misma decida desarrollar a lo largo de su ejercicio. También alcanza a la gestión financiera y contable, ya que estas serán las encargadas de que dichos proyectos puedan realizarse.

Actualmente elevar la eficiencia es un requisito de primer orden, sin embargo, la complicación e exigencias de las situaciones de hoy obligan a mejorar, y a la vez aportar a mantener el nivel de existencia de la empresa a través de la reducción de la ineficiencia que ha caracterizado al grueso de la economía cubana, así como trabajar en la baja de los costos de acuerdo con las tendencias internas que posibiliten asegurar ventajas competitivas duraderas y sostenibles de la gestión empresarial.

Avanzar en la inclusión de la gestión en la empresa se asocia al logro de la eficiencia económica, por lo que es importante conocer su comportamiento con vista a la toma de decisiones que conllevan a incrementar la misma mediante el uso racional de los recursos materiales y financieros.

El análisis de los indicadores no muestra las causas que los originaron por lo que la evaluación de sus valores absolutos o relativos constituyen solamente el proceso inicial de medición de la eficiencia que se completa con el análisis de los factores involucrados, investigaciones o estudios especiales. Lo que permite llegar a conclusiones acerca de las desviaciones y, por tanto, de las medidas correctivas a aplicar.

Para la correcta gestión de la organización se hace preciso el análisis día a día de todas sus áreas, así como, disponer de la información periódica, puntual, exacta y de fácil interpretación.

Habitualmente, las crisis de las empresas se justifican con causas relativas a la evolución general de la economía mundial y nacional, o sea, se parte de la base de que las causas son externas a la empresa, estos factores pueden ser: crisis general, escasa demanda, cambio en el mercado, cambios tecnológicos, etc.

La evolución de los aspectos externos limita la marcha de cualquier empresa, hay que tener en cuenta los problemas internos que pueden ser solucionados por la propia empresa, la misma se ha de basar en el análisis de todos los datos notables, se debe hacer a tiempo, acompañado de medidas correctivas apropiadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes.

Para que la gestión económica logre el éxito en la organización se debe tener en cuenta la previsión futura en función de los siguientes aspectos:

- ✓ Mantenerse en la cima de las tendencias.
- ✓ Ocupar un lugar importante dentro de los movimientos de cambios.
- ✓ Desarrollar un sistema de recursos humanos que identifique, promocióne y premie.

- ✓ Aplicar un sistema de capacitación, asesoramientos y amonestación al personal renuente al trabajo.
- ✓ Pensar globalmente, y actuar localmente.
- ✓ Innovar o abdicar.
- ✓ Desarrollar compromisos a largos plazos con los clientes.

Así se pueden identificar las debilidades que posee la gestión económica en el actual modelo de dirección de las empresas cubanas.

- La planeación económico financiera ha tenido un claro camino al corto plazo. Han primado los planes anuales, operativos, y se ha subestimado el papel de la planificación a mediano y largo plazo con una mirada estratégica. De esta forma, las empresas no hacen énfasis en la creación de condiciones de sostenibilidad económica para el futuro.
- El insuficiente enfoque sistémico en la toma de decisiones no ha permitido integrar las acciones en las diferentes áreas de la empresa, la incidencia de los factores internos y externos de la organización y las implicaciones sobre los recursos humanos, económicos y financieros.
- Las políticas de ajuste a los planes y proyecciones de la empresa con frecuencia descansan más en medidas administrativas, que en la acción de los instrumentos económicos- financieros.
- Los sistemas de gestión han incentivado más las metas productivas y comerciales, los niveles de actividad, sin tener en cuenta las implicaciones sobre los resultados financieros. Las principales motivaciones de las empresas han estado en el cumplimiento de los planes de producción e ingresos y no tanto en el logro de mayores niveles de eficacia y eficiencia.
- No se utilizan, o al menos con la suficiente sistematicidad y efectividad, los instrumentos para la gestión financiera, internacionalmente reconocidos en la práctica empresarial.
- La dualidad monetaria en el país distorsiona las valoraciones económicas y las relaciones financieras entre las empresas.

En resumen, ya reconocidas las deficiencias, toda empresa debe proyectarse por la búsqueda de las causas que las originaron, apoyándose en un correcto análisis. Pero como las principales insuficiencias detectadas giran en torno a la rama económica, entonces, este análisis apunta a la concepción del mismo sobre la base de la dicha naturaleza.

1.3 Concepción histórica del análisis económico

Se parte de que analizar es separar un conjunto en sus partes con el objeto de llegar a conocer cada elemento componente y sus relaciones. El análisis es un proceso transcendental, ya que, para explicar la apariencia mostrada por un fenómeno, es necesario determinar su esencia, lo que se logra a través del conocimiento de las características de cada uno de los elementos que lo componen.

El análisis económico, en Cuba, es utilizado para aplicar las técnicas y herramientas existentes, evaluar los resultados e influencias y para tomar decisiones acertadas que conlleven a elevar la eficiencia y eficacia de la empresa. Sin embargo, existen varios autores que lo han conceptualizado según su momento histórico y el escenario en el que se ubica.

Salas (1987) es un conjunto de técnicas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede tomar decisiones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar al futuro, al mismo tiempo que saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos (...)

Por su parte Regalón (2007) considera que el análisis económico es un método integral que permite valorar objetivamente, descubrir y movilizar las reservas internas (...) se dedica principalmente a una evaluación histórica de la empresa, la esencia del análisis es elaborar los indicadores esenciales que permitan influir activamente en la gestión de la empresa. Es un asunto para el establecimiento de relaciones significativas y también para señalar cambios, tendencias y causas.

Para Domínguez y Seco (2010) “(...) trata de investigar la realidad de la empresa como unidad económica, en el sentido de estudiar su potencialidad, sus beneficios y su rentabilidad tanto actual como futura.”

La Universidad ESAN (2015) define que el análisis económico consiste en la aplicación de ciertas técnicas que permiten a los empresarios conocer la situación de sus negocios y el peso de las decisiones tomadas en el ámbito económico. Por medio de este se pueden responder interrogantes fundamentales en torno a la solidez de la organización, el nivel de rendimiento y el grado de riesgo, entre otras.

Por lo que se puede plantear que el análisis económico de la empresa trata de investigar la realidad de la empresa como unidad económica, en el sentido de estudiar su potencialidad, sus beneficios y su rentabilidad tanto actual como futura. Es decir, analiza la empresa como

negocio y su capacidad para generar beneficios y ser rentable a lo largo de los años. El análisis económico centra su atención en la calidad del objeto social de la empresa.

El análisis en la actualidad 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. Como método del conocimiento logra la separación de cada uno de los elementos que conforman el todo, permite conocer las causas que han incidido en los cambios del objeto analizado y por tanto las debilidades y fortalezas.

1.31 El análisis económico y la toma de decisiones

Para valorar la importancia del análisis económico en la toma de decisiones se parte de la definición dada Macas y Luna (2010), quienes consideran que “la toma de decisiones consiste en elegir entre un conjunto de alternativas factibles, la mejor, mediante un proceso de recopilación de datos significativos, análisis e implementación de las acciones necesarias, para la solución de problemas y logro de metas y objetivos preestablecidos por la empresa.”

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:

- En el horizonte temporal se distinguen tres tipos de control: estratégico, de gestión y operativo.
- El control de gestión operativo: este 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 último, hace énfasis en el AAE como un proceso que 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.

Según Urquiaga y Torres (2008) las características que posee el AAE son las siguientes:

- ✓ 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.

Una vez expuestas las características, el análisis económico es una herramienta de investigación que sirve para puntualizar los principios de:

✓ Velar por la satisfacción de las necesidades de todos los miembros de la sociedad.

✓ Existe unidad de objetivo y tarea en todos los factores de la economía nacional.

✓ No existe el secreto comercial.

✓ Veracidad de la titularidad de los datos estadísticos y otras informaciones económicas.

El AAE puede resumirse en la valoración del cumplimiento del plan y de la calidad de la planificación. Contribuye a la determinación de las causas de las desviaciones del plan, así como la revelación y cuantificación de las reservas para la elaboración de un plan de medidas para su utilización.

El objeto de estudio del AAE es la actividad de gestión de la empresa y el objetivo que persigue abarca todos los aspectos de la actividad de la empresa para detectar la influencia de las condiciones en las que esta actividad se llevó a cabo sobre sus resultados.

Para Urquiaga y Torres (2008), la gestión de la empresa como objeto de estudio del AAE se divide en:

❖ 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.

En el proceso de análisis se estudian cuidadosamente los indicadores técnicos económicos que caracterizan la utilización de las capacidades de producción, 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.

En cualquier organización es imprescindible medir cuánto la gestión empresarial está alejando o acercando la empresa de sus objetivos y de la meta. De ahí que se necesite algún tipo de puente entre las acciones o decisiones que se adoptarán a nivel operativo y los

resultados globales financieros de la empresa. Precisamente de este puente es de lo que trata el AAE y, por tanto, el objetivo es más profundo consistente en, evaluar el nivel de desempeño empresarial desde un punto de vista de eficiencia, eficacia y su capacidad competitiva.

Los objetivos específicos que persigue el análisis económico se describen según Ferrera (2013) de la forma siguiente:

- ✓ Elevar la actividad de la empresa y los resultados a alcanzar por ella.
- ✓ Descubrir reservas que incrementen el volumen y calidad de la producción.
- ✓ El crecimiento de la productividad del trabajo y la rentabilidad.
- ✓ Difundir las mejores experiencias.
- ✓ Determinar las deficiencias existentes durante el desarrollo del trabajo y la proyección según plan de medidas para preverlas.
- ✓ Examinar el comportamiento de los indicadores fundamentales de cumplimiento del plan.
- ✓ Detectar las causas que han influido en el cumplimiento del plan de la producción, la disminución de los costos, el incremento de la rentabilidad y fortalecimiento de la situación financiera de la empresa.
- ✓ Elaborar medidas encaminadas al empleo de las reservas descubiertas.
- ✓ Controlar la realización en tiempo de estas medidas.

El análisis económico abarca también los procesos económicos de la empresa y otras dependencias de la economía de un país, que se forman bajo la influencia de factores objetivos y subjetivos y que reciben el correspondiente reflejo a través del sistema de información económica. Su importancia consiste en que el análisis integral profundo permite evaluar objetivamente la marcha del cumplimiento de la tarea del plan, posibilita el mejoramiento del trabajo de la empresa, ayuda a determinar la posibilidad de desarrollo y perfeccionamiento de la producción, los servicios y método de dirección. Además, se fundamenta en que constituye un medio indispensable de la economía de la empresa y parte integral de los nuevos métodos de dirección.

Es importante destacar que los objetivos antes mencionados, solo se alcanzan mediante el descubrimiento 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 para la eliminación de las

deficiencias o debilidades con el fin de la generalización de las experiencias de avanzada para lograr incrementos seguidos de la eficiencia, la eficacia y la competitividad.

Para que la evaluación sea útil, relevante y confiable según Rubio (2006) el analista (usuario interno o externo de la entidad) debe tener en cuenta elementos, tales como:

- ✓ Dominar el contenido de las cuentas expresadas en los estados financieros para entender la información económica y financiera.
- ✓ Disponer de las notas explicativas y políticas contables.
- ✓ Conocer las características específicas de la entidad.
- ✓ Disponer de otros recursos como: el factor humano, la capacidad técnica, la tecnología y la creatividad del hombre.
- ✓ Impacto de cambios en métodos de contabilización.
- ✓ Cambios del entorno económico, político y social; y las respuestas del ente económico.
- ✓ Dominio de las técnicas para la realización del análisis, en dependencia del alcance de éste; previsto en el objetivo a lograr.
- ✓ No realizar el análisis de manera superficial, que induce a conclusiones erróneas, lograr identificar la causa de la causa.

Para conocer la situación económica de una empresa se comienza por leer los estados contables y a partir de ahí se investigan cuáles han sido las causas y el efecto de la gestión de la empresa para llegar a la situación actual y así intentar predecir su desarrollo futuro, es decir el análisis económico pretende determinar cómo utilizar los datos económicos que brindan los diferentes estado o balances para analizar la evolución o tendencia de la empresa en el pasado (reciente) y apreciar su situación actual, con el propósito de proyectar el futuro.

Los estados financieros como punto de partida para el análisis económico

Los estados financieros son modelos económicos de la empresa que muestran en forma resumida las transacciones económicas efectuadas en cierto período, o el estado económico resultante de dichas transacciones al final del período. Aunque estos por sí mismos proporcionan mucha información sobre la empresa, se necesita un examen más elaborado de los datos que aportan para emitir un juicio cualitativo sobre si la empresa presenta una buena o mala situación o si está actuando adecuadamente.

Los más comunes son el Estado de posición financiera o Estado de situación y el Estado de resultado o Estado de rendimiento financiero.

El Estado de posición financiera o Estado de situación: es considerado el estado financiero fundamental. Muestra en unidades monetarias, la situación financiera de una empresa o entidad económica en una fecha determinada. El objetivo de este es mostrar la naturaleza y magnitudes de los recursos económicos de la empresa, así como los derechos de los acreedores y el grado de participación de los dueños.

El Estado de resultado o Estado de rendimiento financiero: muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final en un período dado, en forma de un beneficio o una pérdida. Así, ofrece un resumen de los hechos significativos que originaron las variaciones en el patrimonio o capital de la entidad durante un período determinado. Los resultados obtenidos permiten predecir el futuro comportamiento de la entidad, por lo cual, se utiliza con frecuencia con este fin.

Las limitaciones de los estados financieros: solo brindan información de los hechos ocurridos que puedan expresar en términos monetarios. Son influenciados por la diferencia de criterios que puedan tener las personas que lo confeccionan. Son una fotografía del presente, valorados a costos históricos. Informan períodos cortos, lo que genera diferentes estimaciones. Existen empleos de los principios generalmente aceptados que varían las partidas de los estados financieros por la utilización de diferentes métodos de valoración (inventarios, depreciación) y por último desconocen el valor del dinero en el tiempo.

Los estados financieros no son suficientes para explicar por sí mismos cuáles son los puntos débiles de una entidad, ni mostrar cómo ha sido registrada una determinada operación; cuál ha sido la rentabilidad de la empresa, su capacidad de generar utilidades, qué partidas han influenciado en los aumentos y disminuciones de efectivo. Solo constituyen la forma más idónea para conocer la trayectoria, desarrollo, situación actual de la empresa y además proyectar el futuro a pesar de las limitaciones que se puedan presentar.

Los estados financieros representan un registro del pasado de la empresa su estudio permite definir vías para proyectar estrategias y acciones consecuentes. Es indiscutible que la toma de decisiones depende de la posibilidad de que ocurran determinados hechos futuros, mediante una correcta interpretación en el presente de los datos contables.

Análisis de estados financieros

La base fundamental del análisis económico está vista en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los beneficiarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan.

El análisis de los estados financieros en su inclinación económica trata de penetrar en la realidad de la empresa como unidad económica, al evaluar sus potencialidades presentes y futuras, sus beneficios, la rentabilidad actual y sus expectativas futuras. El estudio económico de una empresa debe ser dinámico, de modo que contemple una serie de años y no un único ejercicio aislado.

Estado actual del análisis económico

Para entender el estado actual del análisis económico en la mayor parte de las empresas cubanas, representado por una insuficiente oportunidad, objetividad, científicidad, en gran parte de los casos por una reducción extrema, hay que tener en cuenta la incidencia negativa de la deficiente aplicación de las estrategias de dirección económicas, donde es un elemento común la pobre instrumentación de elementos de análisis y el poco interés de algunos directivos en su desarrollo.

El análisis económico tiene aún varias limitaciones de enfoque teórico, además de su aplicación poco dinámica y profunda. En gran parte de las empresas este se limita al análisis e interpretación de los estados financieros, mediante el empleo tablas o esquemas de análisis de manera formal y poco analítica, repetidas mensualmente como patrón invariable. Sin embargo, los requisitos que debe cumplir el análisis económico en cualquier tipo de empresa son principalmente, que resulte: oportuno, sistémico, racional, sistemático, veraz.

La objetividad del análisis tiene por base el uso de la información contable y financiera relevante que brinde la información precisa acerca de la gestión empresarial y el entorno en que se desarrolla en todas sus interioridades esenciales. Debe manifestarse principalmente en incluir y priorizar bloques analíticos que conlleven a mostrar con claridad el cumplimiento de la misión y objetivos de la organización, y por tanto a descubrir las causas de las desviaciones e incumplimientos que permitan la variación oportuna del curso de acción mediante la toma de decisiones bien enfocadas. Un análisis objetivo debe conllevar al descubrimiento de las reservas internas para el mejor desempeño.

La oportunidad del análisis económico es uno de los requisitos de mayor relevancia, ya que el desarrollo de la gestión empresarial tiene lugar en un mundo cada vez más competitivo, donde las decisiones gerenciales deben ser ágiles y en el tiempo preciso. Un análisis realizado con seguimiento a las desviaciones o incumplimientos en la mayor parte de los casos solo sirve a la toma de experiencias para próximas jornadas. El carácter cada vez más insaciable de la competencia en el mundo de la economía de mercado en que muchas de las

empresas se ven obligadas a lidiar, limita la necesidad de lograr un análisis más rápido y cercano al hecho económico. Es por ello que cada vez se requiere el desarrollo de la forma operativa del análisis económico, lo que es posible con la sistematización plena del control de la producción, la actividad comercial y la contabilidad, que permita el manejo de informaciones calificativas en forma diaria o con el ciclo más corta posible.

El carácter sistémico debe involucrar dos aspectos importantes, el análisis particular por cada actividad y la estructura interna de cada empresa con la integración de los elementos de análisis en forma de una valoración cuantitativa y cualitativa de la gestión empresarial en su conjunto. El Análisis Económico aún mantiene el carácter no sistémico, así como la aplicación formal de tablas e indicadores de análisis, poco adaptado en ocasiones a las particularidades económico-productivas de cada empresa. La falta de bases conceptuales en las metodologías analíticas utilizadas provoca errores en los diseños y aplicaciones, y en ocasiones se trasladan contenidos y formas analíticas a niveles donde no se adecuan.

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. De ahí que, 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.

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).
- Diagrama causa-efecto.
- Diagrama Pareto.

Método del análisis comparativo

El método del análisis comparativo o simplemente de comparación se emplea 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. Para la comparación se acude a diferentes datos, por ejemplo, magnitudes absolutas. También pueden compararse las magnitudes relativas que son indicadores que se obtienen como resultado de la comparación de las magnitudes absolutas, tal comparación posibilita establecer cuántas veces una magnitud absoluta es mayor que otra. Las magnitudes relativas se expresan en forma de coeficientes o porcentajes. Los índices son un tipo específico de magnitudes relativas. El carácter y cantidad de los indicadores dependen del fin, contenido, lugar y tiempo de realización del análisis.

El análisis comparativo se utiliza a fin de explicar las causas de incumplimientos, señalar los sectores (o brigadas, talleres, etc.) que cumplen o no, revelar las reservas, determinar el grado de crecimiento de los factores de comportamiento favorable, de las disminuciones de los desfavorables y el ritmo de crecimiento. 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.

Insuficiencias de la comparación

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

Método de las sustituciones consecutivas o sustituciones en cadena

En este método se muestra el objeto a estudiar como función de una serie de elementos o factores más simples, los cuales se van sustituyendo uno a uno. Estos factores determinan el estado del objeto.

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 constantemente la influencia de cada factor por separado y mostrar cómo bajo la influencia de cada uno de los factores puede modificarse 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 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, alterna la ponderación cuantitativa de uno u otro indicador. El método 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.

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 les da a los factores cualitativos.

Método de la 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.

Análisis fundamentales de la actividad económica

Análisis de las ventas

La producción y su calidad, así como su venta son consideradas con puntualidad 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.

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 esto, la venta influye directamente sobre la situación financiera de la empresa.

Análisis del cumplimiento del plan de ventas.

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.

Análisis de la utilización del trabajo y los salarios

El trabajo 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.”

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 (NC 3000: 2007).

Los indicadores de trabajo y salario representan un elemento de vital importancia, que mide de manera precisa la efectividad y eficiencia de los trabajadores de una organización, se evalúan de esta forma los resultados alcanzados en su trabajo.

En las organizaciones empresariales el empleo del trabajo vivo adquiere relevante importancia, por cuanto el funcionamiento de los medios de trabajo depende de la destreza, la experiencia y los conocimientos de la fuerza de trabajo en el proceso de transformación de los objetos de trabajo.

De aquí que el análisis de la utilización del trabajo y los salarios tenga como objetivo principal la búsqueda constante de las reservas internas en el proceso de producción para elevar la productividad del trabajo, que es el indicador cualitativo fundamental que caracteriza el grado de eficiencia de los esfuerzos de los trabajadores.

Análisis de la utilización de los recursos laborales

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 eso, 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 elevar la productividad del trabajo que resulta sinónimo de eficiencia económica.

Análisis de la utilización 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).

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 dividiendo el 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.

Análisis de la productividad del trabajo

Según la (NC 3000:2007) 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.

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.

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

Expresa la variación del salario medio por cada por ciento de variación de la productividad del trabajo, lo que significa conocer la dinámica del crecimiento del salario medio, con relación al de la productividad del trabajo. 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.

La correlación salario medio-productividad se considera como admisible si es mayor que 0.5 y menor que 1, satisfactorio cuando su valor es menor o igual que 0.5. Cuando es igual a 1, entonces la variación de productividad es igual a la variación de salario medio y no hay

desarrollo, se consume todo lo que se produce (al margen de los precios de venta); en caso de ser mayor que 1 los trabajadores ganan más en salario que lo que se produce en valores, lo que significa una inversión no beneficiosa (no hay margen de ganancia por concepto de ese costo).

Análisis de la ganancia y la rentabilidad

La ganancia también llamada utilidad o beneficio “es una categoría económica de la producción mercantil que expresa, en forma monetaria el valor del producto adicional (o plus producto), la misma es la diferente los ingresos de las empresas por los productos realizados o los servicios prestados y los gastos para su fabricación o ejecución.” En este concepto concuerdan García (1987), Castillo (1995) y Portuondo (1985).

La ganancia es un elemento determinante en el éxito de la actividad económica que caracteriza el grado de utilización racional de los recursos. En su movimiento se reflejan aspectos de la actividad económica de la empresa como son: el grado de aprovechamiento de los fondos productivos, la organización de la producción y el trabajo y la rentabilidad.

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, y otros.

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 clasificar los resultados de la empresa por un indicador relativo que expresa el grado de ganancia en relación con los factores de producción, la rentabilidad.

Portuondo (1985) plantea que si bien la ganancia es un indicador que caracteriza la eficiencia de la actividad económica de la empresa, esta caracterización no es suficiente, sobre todo a los efectos de comparación, pues es una magnitud absoluta, que depende, en lo fundamental, de las características y del volumen de la producción. Por ello, es conveniente establecer la relación de la ganancia con otros factores de la producción, al efecto de contar con un indicador relativo, sintético. Esta es el indicador de la rentabilidad.

Análisis de la rentabilidad

El análisis de la rentabilidad mide la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa, siendo su objetivo económico-financiero. Las vías fundamentales de elevación de la rentabilidad 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 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.

Capacidad básica para generar utilidades

Esta razón se obtiene dividiendo la utilidad ante intereses e impuestos con los activos totales. Tiene como objetivo medir cuánto se genera de utilidades ante intereses e impuestos por cada peso de activo invertido.

Rendimiento sobre la inversión o activos totales

Se obtiene dividiendo la utilidad neta entre los activos totales, indica la eficiencia en el uso de los activos de una empresa. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas.

El análisis integral de los resultados generales del trabajo de la empresa constituye un método de evaluación integral del cumplimiento de los planes económicos y una importante vía para revelar las tendencias esenciales de su desarrollo, posibilita sintetizar las reservas internas puestas de manifiesto en los subsistemas de análisis y elaborar los planes de medidas encaminados a la elevación de la efectividad económica de la producción. Es evidente que, para lograr estos objetivos, la tarea fundamental del análisis consiste en seleccionar y evaluar de forma conjunta e interrelacionada los elementos más importantes dentro del sistema de indicadores del análisis económico. Por tanto, se hace necesario establecer la lógica a seguir para su análisis en el apartado siguiente.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE HOLGUÍN

En este capítulo se muestra el procedimiento a utilizar, así como las herramientas para su realización. Se identifican 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 muestra a continuación es de la autoría de Parra Quiles (2015). Se decide utilizar debido a que su contenido, luego de una sistematización teórica, se ajusta al objeto social que se desarrolla en la entidad objeto de estudio. El objetivo del mismo consiste en analizar el cumplimiento de los indicadores económicos de manera que permita reconocer sus desviaciones y los factores que influyen directa e indirectamente. Para su diseño se consultaron investigaciones precedentes, las bases del Perfeccionamiento Empresarial y lo que en materia de ley está legislado (**Anexo 1**).

La investigación no solo pretende analizar los indicadores económicos sino brindar herramientas que permitan mejorar el aprovechamiento de los mismos y asesorar a la dirección de la entidad con el fin de obtener un desempeño empresarial proactivo. A continuación se presenta la descripción metodológica del procedimiento a emplear para el análisis económico compuesto por dos etapas y seis pasos:

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 a 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.

Inicialmente, 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 del procedimiento y las técnicas a emplear.

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

Paso 3. Caracterización de la organización

Este paso debe incluir los siguientes aspectos:

- Nombre de la organización
- Reseña histórica, subordinación
- Localización y clasificación
- Objeto social
- Misión
- Visión
- Caracterización del Capital Humano
- Cartera de productos o servicios
- Estructura organizativa
- Principales clientes, proveedores y competidores

Etapa II. Análisis de la eficiencia y la eficacia

La producción y las ventas son consideradas fundamentales en los planes de cualquier empresa, ya que deben reflejar los resultados esenciales de la actividad fundamental que desarrolla como un aspecto medular, en segundo lugar, ejercer una influencia decisiva sobre la formación del resto de los indicadores del plan donde se incluye la ganancia y la rentabilidad.

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 esta etapa es determinar el porcentaje de cumplimiento de los planes y las desviaciones que los originan.

Para cumplimentar el objetivo se utilizará el método comparativo (método particular de análisis económico).

Los principales cálculos que se realizan en este paso son:

Análisis del plan global de ventas en unidades de valor

$$\% \text{ de cumplimiento del plan global} = \frac{\text{Real}}{\text{Plan}} * 100$$

Análisis del cumplimiento del plan de ventas por surtido

$$\left[\frac{\text{Plan global de ventas en valores} - \Sigma \text{ desviaciones}}{\text{Plan global de ventas en valores}} \right] * 100$$

Donde Σ **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 del trabajo para el período seleccionado, así como el del salario medio para determinar la correlación de la dinámica de crecimiento de los mismos. Para ello se debe tener en cuenta:

$$\frac{\text{Fondo de tiempo total} - \text{Tiempo no laborado}}{\text{Cantidad de trabajadores}}$$

$$\text{Días promedio al año} = \frac{\quad}{\quad}$$

Duración de la JL

= **% utilización de la JL - Horas/Turno**

$$\text{PT anual} = \frac{\text{PB anual}}{\text{Cantidad de trabajadores al año}}$$

$$\text{PT diaria} = \frac{\text{PT anual}}{\text{Días promedio al año}}$$

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

$$\text{PT horaria} = \frac{\text{PT anual}}{\text{Días promedio al año} \cdot \text{Duración de la JL}}$$

Aseguramiento de la empresa con trabajadores:

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

Peso específico de los obreros básicos en el total de trabajadores

$$\text{Pe} = \frac{\text{Cantidad de obreros básicos}}{\text{Cantidad del total de Trabajadores}} * 100$$

Ahorro o sobregasto relativo de obreros básicos

Cantidad real de Obreros Básicos - Cantidad convencional Obreros Básicos

Cantidad real de Obreros Básicos - (Cantidad Obreros Básicos Plan * % cumplimiento PB)

Ahorro o sobregasto del fondo de salario

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

productividad

Ritmo de crecimiento de la productividad

Grado de cumplimiento del Plan de Salario

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

Economía o Sobregasto del Fondo de Salario

Fondo de Salario Real - Fondo de Salario Plan

Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto

$$\text{Gasto de Salario por VAB} = \frac{\text{Fondo de Salario}}{\text{Valor Agregado Bruto}}$$

Cálculo del Salario Medio

$$\text{Salario Medio} = \frac{\text{Fondo de Salario}}{\text{Promedio de Trabajadores}}$$

Correlación Salario Medio Productividad del Trabajo

$$\text{Correlación SM/PT} = \frac{\text{Índice de variación del Salario Medio}}{\text{Índice de variación de la Productividad}}$$

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 significa 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 el porcentaje de rentabilidad que de ella se generan.

Ganancia

$$\text{Ganancia} = \text{Valor PM} - \text{Costo}$$

$$= \quad \quad \quad \mathbf{PM}$$

Donde:

PM= Producción Mercantil

Capacidad Básica para Generar Utilidades (CBGU)

$$\mathbf{CBGU} = \frac{\mathbf{UAII}}{\mathbf{AF + AC}}$$

Donde:

UAII: Utilidad antes de Intereses e Impuestos

AF: valor de los Activos Fijos

AC: valor de los Activos Circulantes

Rendimiento sobre la inversión (ROI)

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

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 Productos Lácteos Holguín

Etapas I. Condiciones organizativas y estructurales

Paso 1. Creación del grupo de trabajo

A partir del empleo de la estadística descriptiva se aplica una encuesta para seleccionar los posibles expertos en el tema: análisis económico empresarial (**Anexo 2**). Se seleccionan 10 posibles expertos toda vez que se corresponden con la totalidad de las áreas involucradas con el tema dentro de la Empresa Productos Lácteos de Holguín. Para el cálculo del coeficiente de competencia (k) se emplea el proceder de Crespo Borges como se describe en el (**Anexo 3**).

De los 10 trabajadores encuestados (**Anexo 4**) 5 alcanzan un nivel de competencia alto ($0,8 < K < 1,0$) y 5 obtienen un nivel medio ($0,5 < K < 0,8$). 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 y métodos a utilizar y aprobaron el informe final.

El grupo de trabajo (**Anexo 5**) quedó conformado por:

- ✓ Directora General
- ✓ Directora Contable Financiera
- ✓ Directora de Capital Humano
- ✓ Director Comercial
- ✓ Especialista Principal de Finanzas

Paso 2. Involucramiento y capacitación

Para lograr el involucramiento de los trabajadores de la empresa se introdujo primeramente la información sobre el tema. Previa realización de conversatorios e intercambio con los trabajadores de experiencia, directivos de la empresa y todas las unidades empresariales de base se logra involucrar a la mayoría para su participación en la investigación. En este proceso se definen los principales conceptos asociados al tema y se llega a la conclusión de la necesidad de la evaluación de los indicadores de eficiencia.

Se procede a realizar un proceso de capacitación a través de talleres metodológicos sobre el contenido del procedimiento de la investigación para que los trabajadores una vez involucrados, se familiaricen con el tema. Este paso condiciona la aparición de estudios 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.

En consonancia, se declara la necesidad que demanda la implementación del modelo económico cubano, haciendo énfasis en un mayor control de los recursos. Se detalla que a través del procedimiento se realizan valoraciones cualitativas y cuantitativas de los indicadores económicos lo que posibilita un mayor monitoreo de estos. Además, se aplican los métodos particulares del análisis económico, entre los que se encuentra el método de sustitución en cadena, que permite detectar la influencia que ejerce cada indicador en el resultado global. Lo antes descrito posibilita contar con la información necesaria para tomar las decisiones económicas correctas en aras de obtener un desempeño empresarial proactivo.

Paso 3. Caracterización de la organización

Bajo la Resolución 348 de fecha 15 de diciembre del año 1976 dictada por el Ministro de la Industria Alimentaria se crea la Empresa de Productos Lácteos de Holguín. Con

personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, subordinada al Ministerio de la Industria Alimentaria, con domicilio social en carretera a Mayarí Kilómetro cuatro y medio poblado de San Rafael, municipio y provincia de Holguín.

La empresa está integrada por ocho (8) Unidades Empresariales de Base (UEB), de ellas 6 productivas más una de abastecimiento y otra de Transporte. Estas se relacionan a continuación y su análisis estructural se expone luego de exponer las políticas y el Sistema de Gestión Integrado. Las UEB son:

1. Combinado Lácteo Holguín.
2. Fábrica de Quesos Holguín.
3. Combinado Lácteo Levisa Mayarí.
4. Combinado Lácteo Moa.
5. Acopio y Distribución.
6. Fabrica de Helados Mayarí.
7. Fábrica de Helados Banes.
8. Servicios Generales y Aseguramiento.

El **objeto social** de la entidad consiste en producir y comercializar leche fluida, fresca y en polvo. Se introduce la mezcla física unida al yogurt, quesos, pulpa de frutas y vegetales u otros productos lácteos y sus análogos derivados de la leche y soya, así como sabores, estabilizadores y aditivos.

Este objeto tiene basamento jurídico mediante la Resolución 267 /2014 emitida por la Directora General mas en este, también se aprueba el objeto social secundario cuyo contenido está relacionado con brindar servicio de transportación, realizar la compra de quesos a la forma productiva, campesinos y otras entidades. Se comercializan los residuos sólidos y líquidos de las producciones para la alimentación animal: tanto a entidades estatales como a propietarios particulares debidamente acreditados.

Como su aprovisionamiento es diverso el objeto social secundario se extiende además hacia la comercialización de las producciones defectuosas que son objeto de decomiso y aptas para el consumo animal. Asimismo se comercializan los deshechos plásticos y la chatarra ferrosa y no ferrosa a las entidades estatales, arrendamiento de recipientes especiales y equipos de transporte para el traslado de sustancias peligrosas. Se incluye la prestación de servicios de asesoría técnica, capacitación y de laboratorio, alquiler de locales y servicios de reparaciones menores en los talleres de la empresa y por último, brinda servicios de

transportación de personal, servicios de comedor, cafetería y recreación con gastronomía asociada a sus trabajadores.

Como se puede apreciar, la empresa posee una amplia gama de servicios que generan remuneración por lo que su misión declarada es:

Acopiar, producir y distribuir leche y sus derivados, productos a partir del frijol de soya, mezclas físicas, para la canasta básica, el consumo social y el mercado captador de divisas.

En tanto, la formulación de su visión asegura que:

Somos una empresa eficiente, de reconocido prestigio nacional, productora y comercializadora de productos lácteos y derivados de la soya de alta calidad. Desarrollamos nuevos productos para diversos mercados y exigencias, con una distribución rápida, eficiente, estable y segura.

Nuestros trabajadores están motivados, por lo que es elevado el sentido de pertenencia para con la organización, se logra la satisfacción laboral haciendo comunes los intereses personales con los colectivos, existiendo seguridad y estabilidad para el éxito.

Los cuadros, especialistas, técnicos y trabajadores son competentes, están calificados y preparados en la gerencia moderna y flexible para los cambios, de equipamiento, tecnología y variaciones del entorno competitivo.

Es importante destacar que aunque no es objetivo de la investigación la reformulación de la misión y la visión, ambas lo requieren. De este análisis se expone lo siguiente:

Reformulación de la misión:

Contribuir significativamente al acopio, producción y distribución de los productos lácteos y derivados de la soya, mediante la ejecución de servicios de comercialización que demandan la canasta básica, el consumo social y otras formas de gestión, para lo cual contamos con un alto nivel de consagración y compromiso de nuestro capital humano.

Reformulación de la visión:

Logramos un alto nivel de satisfacción de nuestros clientes, con servicios de calidad reconocida y óptimos resultados económico-financieros, que posibilitan mejorar las condiciones laborales y los ingresos de los trabajadores, motivados y comprometidos con su responsabilidad social.

A continuación se analiza la política del Sistema Integrado de Gestión (SIG):

La empresa Productos Lácteos Holguín, define como política integrada de gestión, ejecutar servicios de comercialización mayorista, intermedio y minorista de bienes de consumo

demandados, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas, a la vez que se cumplan los siguientes principios:

- a) Mantener y mejorar continuamente la eficacia de un Sistema Integrado de Gestión que satisface los requisitos de las normas vigentes NC ISO 9001 Sistema de Gestión de Calidad; NC ISO 14001 Sistemas de Gestión Ambiental; NC 18001 Seguridad y Salud en el Trabajo.
- b) Cumplir todos los requisitos legales aplicables a los sistemas incluidos en el alcance del Sistema Integrado de Gestión.
- c) Mantener una actitud responsable respecto al medio ambiente, mediante el uso eficiente de los recursos y la gestión de los impactos ambientales significativos que conduzcan a evitar o minimizar la contaminación ambiental.
- d) Trabajar en la prevención de accidentes o enfermedades, para garantizar que se proporcione condiciones seguras de trabajo, en un ambiente de bienestar físico y mental de todos los trabajadores.

Las estrategias diseñadas por la empresa responden a:

- ✓ Perfeccionar la satisfacción de los principios y requisitos del Sistema Integrado de Gestión para mejorar las relaciones de trabajo con los proveedores y los niveles de satisfacción de los clientes a través del incremento de los niveles de cumplimiento de los contratos de compra-venta.
- ✓ Cumplir la política gubernamental de gestión de inventarios para potenciar la eficiencia en la utilización de los inventarios disponibles y mantener una disminución de los inventarios ociosos y de lento movimiento y la sostenibilidad en el desempeño económico- financiero.
- ✓ Utilizar racionalmente el presupuesto de mantenimiento y las herramientas del sistema de gestión consolidado, para implementar programas de mejora de la infraestructura y el ambiente laboral, que contribuyan al incremento del sentido de pertenencia y disminuir la fluctuación del personal.
- ✓ Aprovechar la situación económica favorable y la diversidad de instituciones que ofrecen servicios de capacitación para mejorar las competencias del personal y con ello la eficacia de los procesos internos y la calidad del servicio.
- ✓ Dirigir las acciones de perfeccionamiento y mejora del Sistema Integrado de Gestión a incrementar la cultura y eficacia en la gestión de riesgos y oportunidades, de manera que

se reduzcan o eliminen la incidencia de los factores externos e internos que inciden en la gestión empresarial.

Una vez delimitados los aspectos generales se procede al análisis de su **estructura organizativa** (Lineal funcional) caracterizada por una línea de mando amplia y pocos niveles jerárquicos, permitiéndole acelerar el proceso de toma de decisiones. Fue creada con el objetivo de fomentar la unión de todos los trabajadores en el logro de sus planes, así como cumplir con su objeto social.

Esta proporciona a sus miembros una estructura organizativa bajo la cual los dirigentes y los trabajadores trabajan de forma conjunta en la consecución de los objetivos planificados a corto, mediano y largo plazo. Cuenta con un órgano de dirección integrado por el director general con cinco direcciones funcionales. La prestación de los servicios se realiza a través del área comercial más las UEB: Comercializadora Holguín, Comercializadora Moa, Comercializadora Mayarí y Comercializadora Banes, con alcance a todos los municipios de la provincia incluidas las zonas intrincadas y de difícil acceso (**Anexo 6**).

Principales proveedores

La empresa tiene firmado 45 contratos con sus proveedores para el aseguramiento de las mercancías necesarias en función del cumplimiento del plan de venta anual. Lo cual unido a la política del país de considerar los inventarios como fuente del plan, garantizan los recursos necesarios para cumplir con el plan de ventas aprobado. Los principales proveedores se citan a continuación:

- ✓ Empresa aseguradora láctea provee todas las materias primas
- ✓ Empresa tecnoazúcar
- ✓ Empresa molinera Santiago provee frijol soya
- ✓ La agricultura con diferentes CCS proveedora de la leche

Principales clientes de la actividad de ventas

Actualmente la empresa tiene firmado con sus clientes 150 contratos para la comercialización de productos, de ellos existen 108 contratos de suministros pactados con las empresas municipales de comercio de la provincia el resto de los contratos son de compra – venta. Se destaca de este análisis que los mismos, garantizan un mercado seguro y posibilidades reales de dar cumplimiento al plan de ventas trazado para el año en curso (2021).

Sus clientes fundamentales son:

- 1.- Cubanacán: cuenta con el hotel Las Brisas, Atlántico, Turística de Gibara, Almirante, Hoteles en la ciudad.
- 2.- Isla Azul: cuenta con el hotel Pernik, El Bosque, Mirador de Mayabe, Don Lino, Miraflores. Otros del Turismo:
- 3.- Gaviota cuenta con los hoteles: Rio de Oro, Playa Costa Verde, Pesquero, Yuraguanal, Blau Costa Verde, Bioparque, Delegación Gaviota, Sol y Lunas Mares.
- 4.- Cubacatering, Ecasa, Sumarpo.
- 5.- Tiendas: cuenta con la cadena Cimex, TRD y Caracol.
- 6.- Ventas a Otros Organismos (On line) principales organismos Citmatel y Pesca Caribe.
- 7.- Comercio (Mercados de Productos Liberados).
- 8.-Comercio y gastronomía de la provincia Holguín
- 9.-Salud y educación de la provincia Holguín
- 10.- Empresa eléctrica
- 11.- Fiscalía provincial
- 12.- Otras Formas de Gestión (cooperativas agropecuarias y no agropecuarias).

Caracterización de la fuerza de trabajo

La empresa Productos Lácteos Holguín tiene una plantilla aprobada de 966 trabajadores de ellos se encuentran cubiertos 966 para un 100%. Los trabajadores de servicio representan el 8% de la plantilla aprobada, los técnicos el 21.3%, los administrativos el 1.2%, los obreros el 64% y los directivos el 5.2%. **(Anexo 7)**

La Tabla 1 y 2 ilustran la composición por categoría ocupacional y la composición por edad respectivamente:

Tabla 1.

Composición por categoría ocupacional

| Categorías | Mujeres | % | Hombres | % | Total | % |
|-------------------|----------------|----------|----------------|----------|--------------|----------|
| Dirigentes | 14 | 6.1 | 37 | 5.0 | 51 | 5.3 |
| Técnicos | 126 | 54.8 | 80 | 10.9 | 206 | 21.3 |
| Administrativos | 9 | 3.9 | 3 | 0.4 | 12 | 1.2 |
| Servicio | 33 | 14.3 | 45 | 6.1 | 78 | 8.1 |

| | | | | | | |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Obreros | 48 | 20.9 | 571 | 77.6 | 619 | 64.1 |
| Total | 230 | 100 | 736 | 100 | 966 | 100 |

Fuente: inventario del personal de la empresa

En el análisis de la tabla 1 se aprecia una plantilla compuesta por cinco categorías ocupacionales: dirigentes, técnicos, administrativos, servicios y obreros. Dentro de los dirigentes se encuentran el director general, la directora adjunta, los directores funcionales y los directores de las UEB; dentro de los técnicos se encuentran los especialistas en compra y venta, los técnicos en compra y venta, los técnicos en productos, los especialistas en gestión comercial, los especialistas en gestión económica, los técnicos en gestión económica y otros. En la categoría de administrativos se encuentran los encargados de administrar los almacenes y suministros. En la categoría de servicio los dependientes de almacén, las auxiliares de limpieza; y en la categoría de obreros, los choferes, ayudantes, cocineros. La mayor cantidad de trabajadores lo representan los de obreros ya que en esta es donde radica la actividad fundamental de la empresa, elaboración de productos alimenticios (**Anexo 7**).

Tabla 2.

Composición por edad

| Rango | Mujeres | % | Hombres | % | Total | % |
|--------------|----------------|------------|----------------|------------|--------------|------------|
| De 17-29 | 40 | 17.4 | 103 | 14.0 | 143 | 14.8 |
| De 30-35 | 47 | 20.4 | 118 | 16.0 | 165 | 17.1 |
| De 36-45 | 47 | 20.4 | 147 | 20.0 | 194 | 20.1 |
| De 46-50 | 31 | 13.5 | 139 | 18.9 | 170 | 17.6 |
| De 50-55 | 33 | 14.3 | 112 | 15.2 | 145 | 15.0 |
| De 56-60 | 23 | 10.0 | 76 | 10.3 | 99 | 10.2 |
| Más de 60 | 9 | 4.0 | 41 | 5.6 | 50 | 5.2 |
| Total | 230 | 100 | 736 | 100 | 966 | 100 |

Fuente: inventario de personal de la empresa

Respecto a tabla anterior, en la empresa existe un predominio de la fuerza de trabajo joven, 672 trabajadores tienen menos de 51 años y representan el 69,5% de la plantilla, de ellos, 165 son del sexo femenino y 507 son hombres.

La composición por nivel cultural se representa así:

Tabla 3.

Composición por nivel cultural

| Nivel cultural | Mujeres | % | Hombres | % | Total | % |
|------------------------|----------------|------------|----------------|------------|--------------|------------|
| Menores de 6to | - | - | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 |
| Primaria (6to grado) | 2 | 0.8 | 4 | 0.5 | 6 | 0.6 |
| Secundaria (9no grado) | 31 | 13.5 | 87 | 11.8 | 118 | 12.2 |
| Preuniversitario | 66 | 28.7 | 240 | 32.6 | 306 | 31.7 |
| Técnico Medio | 80 | 34.8 | 315 | 42.8 | 395 | 40.9 |
| Universitario | 51 | 22.2 | 89 | 12.2 | 140 | 14.5 |
| Total | 230 | 100 | 736 | 100 | 966 | 100 |

Fuente: inventario de personal de la empresa

Sobre el nivel cultural de la empresa Productos Lácteos Holguín, esta posee el 40.9% de su plantilla graduados de técnico medio, casi la mitad de sus trabajadores mientras que los de nivel superior son minoría, el 14.5%. Es importante precisar que entre las políticas a seguir dentro del sistema de gestión integrado, la misma debe continuar capacitando el personal y aprovechar las potencialidades que brinda la universidad de establecer convenios con los organismos para la conformación de su matrícula previa consulta con la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social en aras de elevar el nivel cultural existente. **(Anexo 7)**.

Se aprecia además que el perfeccionamiento empresarial ha influido decisivamente en la utilización racional de los recursos humanos y financieros aunque en este período se han aplicado medidas disciplinarias y correctivas a trabajadores que han desviado recursos, no obstante, se han logrado muchos más éxitos que delitos en las diferentes unidades de negocio de la empresa.

Etapa II. Análisis de la eficiencia y la eficacia

Paso 4. Cumplimiento del Plan de Producción o Venta

Para efectuar el análisis correspondiente, se parte de seleccionar los años 2018 y 2019 para establecer los comparativos debido a la aparición de la pandemia COVID -19 que alteró la vida empresarial y social de forma abrupta lo que desestabilizó el fundamento del quinquenio. Sobre las ventas, la empresa ejecuta en estos años ventas en CUP y CUC. Dado que las ventas en CUC que realiza no son significativas dentro del total de las ventas y la entidad obtiene el financiamiento en CUC mediante la compra de moneda al uno por uno a través de la OSDE a que se subordina, el cumplimiento de dicho plan se visualiza en el **(Anexo 8)** y el resumen de los indicadores de eficiencia se efectúa como sigue:

Tabla 4.

Indicadores de eficiencia económica

| Indicadores económicos | 2018 | | | | 2019 | | |
|---|--------|-----------|-----------|--------|-----------|-----------|--------|
| | U/M | Plan | Real | % | Plan | Real | % |
| Ventas netas | MP | 171,824.7 | 182,116.3 | 106 | 173,599.3 | 175,036.3 | 100.83 |
| Utilidad del período antes de impuestos | MP | 4,920.0 | 5,726.8 | 116.40 | 3,336.1 | 3,337.3 | 100.04 |
| Gasto salario por peso de VAB | Índice | 0.1731 | 0.1675 | 96.76 | 0.1857 | 0.1857 | 100 |
| Gasto total por peso del ingreso total | Índice | 0.9715 | 0.9693 | 99.77 | 0.9810 | 0.9725 | 99.13 |
| Valor agregado bruto (VAB) | MP | 43,310.9 | 50,387.5 | 116.34 | 43,299.1 | 43,236.7 | 99.86 |
| Productividad sobre el valor agregado bruto | P | 48,939.0 | 51,839.0 | 105.93 | 44,409.0 | 43,994.6 | 99.07 |
| Fondo salario Promedio de | MP | 8,215.2 | 8,441.1 | 102.75 | 8,041.6 | 6619.3 | 82.31 |
| | U | 970 | 972 | 100.21 | 975 | 977 | 100.21 |

trabajadores

| | | | | | | | |
|-----------------------|---|-------|-------|-----|-------|-------|-----|
| Salario medio mensual | P | 706.0 | 706.0 | 100 | 706.0 | 706.0 | 100 |
|-----------------------|---|-------|-------|-----|-------|-------|-----|

Fuente: inventario de personal de la empresa

En el año 2018 para un plan de venta netas de 171,824.7 MP se obtuvo un real de 182,116.3 MP, sobre cumpliendo el plan en un 6%, mientras que en el 2019 solo se sobre cumplió en un 0.83%. En el año 2019 se obtuvo una adquisición de Activos Fijos Tangibles Nuevos por una suma de 12 59. 18 MP para mejorar el proceso productivo.

El valor agregado bruto en el 2018 se sobre ejecutó en un 16.34% por lo que la productividad aumentó también en un 5.93%, mientras que en el 2019 se incumple respecto al VAB en un 0.14% y la productividad en un 0.93%. Debido a esto, el fondo de salario se vio afectado en el 2019 en un 17.69% inferior a la cifra planteada por plan. **(Anexo9)**

A continuación, en la tabla 5 se muestra la variación de los indicadores de eficiencia.

Tabla 5.

Variación de los indicadores de eficiencia

| Indicadores económicos | U/M | 2018 | | 2019 | |
|---|--------|-----------|-----------|-----------|--------|
| | | Real | Real | Variación | % |
| Ventas netas | MP | 182,116.3 | 175,036.3 | (7,080.0) | 96.11 |
| Utilidad del período antes de impuestos | MP | 5,726.8 | 3,337.3 | (2,389.9) | 58.28 |
| Gasto salario por peso de VAB | Índice | 0.1675 | 0.1857 | 0.018 | 110.87 |
| Gasto total por peso del ingreso total | Índice | 0.9693 | 0.9725 | 0.0032 | 100.33 |
| Valor agregado bruto (VAB) | MP | 50,387.5 | 43,236.7 | (7,602.3) | 85.81 |
| Productividad sobre el valor agregado bruto | P | 51,839.0 | 43,994.6 | (7,844.4) | 84.87 |
| Fondo salario | MP | 8,441.1 | 6619.3 | (1,821.8) | 78.42 |
| Promedio de trabajadores | U | 972 | 977 | 9 | 100.51 |
| Salario medio mensual | P | 706.0 | 706.0 | 0 | 100 |

Al analizar las variaciones de los indicadores de eficiencia se observa que las ventas netas decrecieron en un 7,080.0 MP, así como la utilidad del período antes de impuestos pero esta vez en 2,389.9 MP.

El valor agregado bruto disminuyó en 7,602.3 MP y también la productividad se redujo en 7,844.4 MP, lo que conllevó a que el fondo de salario disminuyera en 1,821.8 MP.

Hasta aquí, la tendencia va en función de un decrecimiento lineal del año 2019 respecto al 2018.

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. También se calcula la correlación salario medio- productividad, para conocer la dinámica del crecimiento del salario medio con relación al de la productividad del trabajo.

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 empresa. De esta forma se trabaja en aras de alcanzar una mayor eficiencia en el proceso de comercialización, lo que se revierte en un mayor pago a los trabajadores. La empresa cuenta con un reglamento de pago donde se reflejan todos los aspectos que rigen esta política. **(Anexo 10)**

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 6.

Indicadores de empleo y salario

| Indicador | UM | 2018 | | | 2019 | | |
|------------------------------|----|-----------|-----------|--------|-----------|-----------|--------|
| | | Plan | Real | % | Plan | Real | % |
| Ventas (menos Devoluciones) | MP | 171,824.7 | 182,116.3 | 106 | 173,599.3 | 175,036.3 | 100.83 |
| Valor Agregado Bruto | MP | 43,310.9 | 50,387.5 | 116.34 | 43,299.1 | 43,236.7 | 99.86 |

| | | | | | | | |
|----------------------------|----|----------|----------|--------|----------|----------|--------|
| Utilidad antes de Impuesto | MP | 4,920.0 | 5,726.8 | 116.40 | 3,336.1 | 3,337.3 | 100.04 |
| Promedio de Trabajadores | U | 970 | 972 | 100.21 | 975 | 977 | 100.21 |
| Fondo de Salario | MP | 8,215.2 | 8,441.1 | 102.75 | 8,041.6 | 6,619.3 | 82.31 |
| Salario Medio | P | 706.0 | 706.0 | 100 | 706.0 | 706.0 | 100 |
| Productividad/ VAB | MP | 48,939.0 | 51,839.0 | 105.93 | 44,409.0 | 43,994.6 | 99.07 |

Fuente: estado de rendimiento financiero, estado de gastos por elementos y cálculos realizados por la autora

Al analizar los principales indicadores de empleo y salario se observa que en el año 2018 existe un comportamiento favorable mientras que en el 2019 es desfavorable. En lo sucesivo se explican las causas de su comportamiento respecto al plan:

En el año 2018, la utilidad antes del impuesto, de un plan de 4,920.0 MP experimenta un real de 5,726.8 MP lo que representa un 116.40 % de cumplimiento, debido al sobre cumplimiento del plan de ventas. El valor agregado bruto se comporta al 116.34 % originado en su mayoría por el sobre cumplimiento del plan de ventas y de los otros ingresos e ingresos financieros.

El promedio de trabajadores también experimenta un sobre cumplimiento pero en un 0.21% de lo planificado debido a una licencia sin sueldo y una licencia de maternidad no previstas en el plan.

El fondo de salario se ejecuta al 102.75 % producto a la sobre ejecución del pago por resultado mientras que el salario medio se cumple al 100%.

La productividad, de un plan de 48,939.0 MP para un real de 51,839.0 MP logra un 5.93% de sobre cumplimiento, debido al propio sobre cumplimiento del Valor Agregado Bruto en un 16.34 % y para un comportamiento del promedio de trabajadores de forma estandarizada en ambos años, al 100.21% de lo planificado.

Ya en el año 2019, el valor agregado bruto se incumple en un 0.14% mientras que utilidad antes del impuesto, de un plan de 3,336.1 MP obtiene un real de 3,337.3 MP para un 0.4 % de sobrecumplimiento. El promedio de trabajadores se cumple al 100.21 % de lo planificado, debido a dos contrataciones de personal realizadas para sustitución temporal de una licencias de maternidad y una licencia sin sueldo. Estas causas explican que el fondo de salario posea un incumplimiento de un 17.69%.

El salario medio no sufre variación en su real respecto al plan pero la productividad muestra una inexecución de un de un 0.93%.

$$\text{Gasto de Salario por VAB} = \frac{\text{Fondo de Salario}}{\text{Valor Agregado Bruto}}$$

Para el año 2018

$$\text{Plan} = \frac{8,215.2}{43,310.9} = 0.190 \qquad \text{Real} = \frac{8,441.1}{50,387.5} = 0.168$$

Para el año 2019

$$\text{Plan} = \frac{8,041.6}{43,299.1} = 0.186 \qquad \text{Real} = \frac{6,619.3}{43,236.7} = 0.153$$

Los valores para el cálculo del gasto de salario por valor agregado bruto, se obtienen del **(anexo11)** sin embargo, su análisis posibilita identificar que en el año 2018 la empresa gastó \$ 0.168 de salario por cada peso de Valor Agregado Bruto creado, de un plan aprobado de \$ 0.190 mientras que en el año 2019 gastó \$ 0.153 de salario por cada peso de Valor Agregado Bruto creado, de un plan aprobado de \$ 0.186., en ambos años se observa una disminución de este indicador lo que demuestra que la productividad va experimentando un decrecimiento sostenido frente al mismo número de trabajadores.

Tabla 7.

Variación de los indicadores de empleo y salario

| Indicador | UM | Real 2018 | Real 2019 | Variación | % |
|--------------------------|----|-----------|-----------|-----------|--------|
| Ventas Netas | MP | 182,116.3 | 175,036.3 | (7,080.0) | 96.11 |
| Valor Agregado Bruto | MP | 50,387.5 | 43,236.7 | (7,602.3) | 85.81 |
| Fondo de Salario | MP | 8,441.1 | 6619.3 | (1,821.8) | 78.42 |
| Promedio de Trabajadores | U | 972 | 977 | 9 | 100.51 |
| Productividad/ ventas | MP | 96,940.9 | 88,785.4 | (8155.5) | 91.59 |
| Productividad/ VAB | MP | 51,839.0 | 43,994.6 | (7,844.4) | 84.87 |
| Salario Medio | P | 706.0 | 706.0 | 0 | 100 |

Fuente: estado de resultado, estado de gastos por elementos, estado de Valor Agregado Bruto y cálculos realizados por la autora

Al analizar la variación de los indicadores de un período a otro se observa que existe un decrecimiento de las Ventas Netas en un 3.89% lo que representa en valores 7,080.0 MP debido al decrecimiento de las ventas por la disminución de las importaciones de productos industriales al país.

El Valor Agregado Bruto decrece en 7,602.3 MP dado el decrecimiento de las Ventas Netas en 7,080.0 MP y la depreciación de los encargos por levantamiento de inventarios de proveedores del territorio.

El Fondo de Salario decrece en un 21.58 %. Paradójicamente debía aumentar pues el crecimiento de la reserva laboral fue de 9 personas. No obstante, no ocurrió así en dos de ellas por concepto de sustitución: hubo una Licencia sin sueldo y la plaza del contrato no supe la totalidad del financiamiento establecido en el plan, aspecto este que se compensa con la licencia de maternidad no prevista.

Ahorro o sobregasto del fondo de salario

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

Con respecto a la productividad sobre las ventas

$$\frac{100 - 91.59}{91.59} = 0.0918$$

Con respecto a la productividad sobre el Valor Agregado Bruto

$$\frac{100 - 84.87}{84.87} = 0.1783$$

Al realizar el análisis del fondo de salario con respecto a la productividad sobre las ventas y de la productividad sobre el valor agregado bruto, se observa que existe un sobregasto de un 9.18% y de 17.83% respectivamente.

Cálculo de la correlación Salario Medio - Productividad

$$\text{Correlación SM/PT} = \frac{\text{Índice de variación del Salario Medio}}{\text{Índice de variación de la Productividad}}$$

$$\frac{100}{84.87} = 1.1783$$

La empresa presenta un comportamiento desfavorable ya que presenta una correlación Salario Medio- Productividad del Trabajo superior a uno, lo que significa que los trabajadores ganan más en salario que lo que se producen en valores, lo que significa que no hay margen de ganancia por concepto de ese costo.

Paso 6. Cálculo de la ganancia y la rentabilidad

Se evalúa ahora la utilidad antes de intereses e impuesto contra los activos para determinar la capacidad básica de generar utilidades y en un segundo periodo la utilidad neta contra los activos para el cálculo del rendimiento sobre la inversión. En ambas situaciones se utiliza el método de sustitución en cadena para establecer 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 2018 y el 2019. La utilidad antes de intereses e impuestos se tomó del estado de rendimiento financiero (**Anexos 11 y 12**), y del estado de situación (**Anexos 13 y 14**) los valores de los activos circulantes y los activos fijos para ambos ejercicios.

En el año 2018 y en el 2019 las principales cuentas de los activos circulantes son: los inventarios, las cuentas por cobrar a corto plazo y el efectivo en banco. En el caso de los activos fijos el mayor valor le corresponde al grupo de inversiones en procesos y equipos por instalar y materiales del proceso inversionista. Al analizar el estado de rendimiento financiero se aprecia que la principal cuenta de ingreso de la empresa es la de ventas, seguido por los ingresos financieros.

Tabla 8.

Variación de los indicadores

| Indicador | Año 2018 | Año 2019 | Variación | % |
|-------------------|-----------------|-----------------|----------------|--------|
| UAI | 5 ,726 ,811.74 | 3 ,337 ,331.82 | (2,389,479.92) | 58.28 |
| Activo Circulante | 49 ,855 ,141.77 | 54 ,282 ,873.44 | 4,427,731.67 | 108.88 |
| Activo Fijo | 34 ,759 ,379.59 | 46 ,569 ,232.45 | 11,809,852.86 | 133.98 |

Fuente: estado de rendimiento financiero y estado de situación. UM. Pesos cubanos con dos decimales

Al realizar el cálculo de variación de los activos y la utilidad se puede apreciar que la utilidad antes de intereses e impuestos disminuyó en un 41.72 %, los activos circulantes y los activos fijos aumentaron en un 8.88% y en un 33.98 % respectivamente.

A continuación, se realiza el cálculo de la capacidad básica para generar utilidades en la empresa:

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

Para el año 2018

$$\frac{5,726,811.74}{34,759,379.59 + 49,855,141.77} = 0.06768 = 6.77\%$$

En el año 2018 cada peso de activo circulante más los activos fijos generaron \$ 0.06768 lo que significa el 6.77 %.

Para el año 2019

$$\frac{3,337,331.82}{46,569,232.45 + 54,282,873.44} = 0.03309 = 3.31\%$$

En el año 2019 la empresa alcanzó una capacidad básica para generar utilidades de 3.31% o lo que es lo mismo que por cada peso de activo circulante más los activos fijos generaron \$ 0.03309.

Después 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 en un 3.46 %, se emplea el método de sustitución en cadena para determinar la influencia de cada indicador en el resultado final.

Influencia de los activos circulantes

$$\frac{5,726,811.74}{34,759,379.59 + 54,282,873.44} = 0.06432 - 0.06768 = (0.00336)$$

Influencia de los activos fijos

$$\frac{5,726,811.74}{46,569,232.45 + 54,282,873.44} = 0.05678 - 0.06432 = (0.00754)$$

Influencia de la utilidad ante intereses e impuestos

$$\frac{3,337,331.82}{46,569,232.45 + 54,282,873.44} = 0.03309 - 0.05678 = (0.02369)$$

De la aplicación de este método se concluye que la disminución de la capacidad básica para generar utilidades en un 3.46 % estuvo influenciado de forma negativa en un 2.37 % por la disminución de la utilidad ante intereses e impuestos en 2,389.48 MP. Un aumento de los activos circulantes en 4,427.73 MP lo que provocó una influencia negativa de 0.34% en la capacidad de la empresa para generar utilidades. Los activos fijos al aumentar en 11809.85 MP provocaron un incremento de la capacidad de generar utilidades en un 0.75%.

De manera general a través del método de sustitución en cadena se pudo comprobar que el decrecimiento de la capacidad básica para generar utilidades en el 2019 con respecto al 2018 fue influenciado de forma negativa por el decrecimiento de las utilidades antes de intereses e impuestos. A partir de la capacidad de generar las 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 fue calculada como se muestra en los **(Anexos 13 y 14)** ya que 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.

Para determinar la Utilidad real después de Impuesto se tomaron los valores del Impuesto sobre Utilidades (35%) y la creación de la Reserva para Contingencias (5%), datos tomados de la Declaración Jurada de Impuestos sobre Utilidades correspondientes al ejercicio fiscal 2017, ya que existen Gastos por Pérdidas y Faltantes que no son deducibles de este tributo.

Las tablas que se muestran a continuación, ilustran el cálculo y la variación de la utilidad neta

Tabla 9.

Cálculo utilidad neta

| Indicador | UM | 2018 | 2019 |
|---------------------------------------|----|--------------|--------------|
| Utilidad o Pérdida antes del Impuesto | P | 5,726,811.74 | 3,337,331.82 |
| Reserva para Contingencias (5%) | P | 286,340.59 | 166,866.59 |
| Impuesto sobre Utilidades (35%) | P | 2,004,384.11 | 1,168,066.14 |
| Utilidad Neta | P | 3,436,087.04 | 2,002,399.09 |

Tabla 10.*Variación de la Utilidad Neta*

| Indicador | Año 2018 | Año 2019 | Variación | % |
|-------------------|---------------|---------------|----------------|--------|
| Utilidad neta | 3,436,087.04 | 2,002,399.09 | (1,433,687.95) | 58.28 |
| Activo Circulante | 49,855,141.77 | 54,282,873.44 | 4,427,731.67 | 108.88 |
| Activo Fijo | 34,759,379.59 | 46,569,232.45 | 11,809,852.86 | 133.98 |

Fuente: estado de Rendimiento Financiero y Estado de Situación. UM: Pesos cubanos con dos decimales

Cálculo del Rendimiento sobre la Inversión (ROI)

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

Para el año 2018

$$\frac{3,436,087.04}{34,759,379.59 + 49,855,141.77} = 0.04061 = 4.06\%$$

En el año 2018 la empresa alcanzó un rendimiento sobre la inversión de 4.06% o lo que es lo mismo que por cada peso de los activos circulantes más los activos fijos liquidaron \$0.04061 de utilidad neta.

Para el año 2019

$$\frac{2,002,399.09}{46,569,232.45 + 54,282,873.44} = 0.01985 = 1.99\%$$

En el año 2019 por cada peso de activo circulante más los activos fijos la empresa generó \$ 0.01985, o lo que es lo mismo, obtuvo un rendimiento sobre la inversión de 1.99%.

Luego de determinar que la variación del rendimiento de los activos circulantes más los activos fijos de un año a otro disminuyó en un 2.07 %, se utilizará el método de sustitución en cadena para determinar la influencia de cada elemento.

Influencia de los Activos Circulantes

$$\frac{3,436,087.04}{34,759,379.59 + 54,282,873.44} = 0.03859 - 0.04061 = (0.00202)$$

Influencia de los Activos Fijos

$$\frac{3,436,087.04}{46,569,232.45 + 54,282,873.44} = 0.03407 - 0.03859 = (0.00452)$$

Influencia de la Utilidad Neta

$$\frac{2,002,399.09}{46,569,232.45 + 54,282,873.44} = 0.01985 - 0.03407 = (0.01422)$$

A través del método de sustitución en cadena se pudo comprobar que el decrecimiento del rendimiento sobre la inversión del 2019 con respecto al 2018 en un 0.202% estuvo influenciado de forma negativa por el aumento de los activos circulantes en \$ 4,427,731.67. En cuanto a los activos fijos su aumento en \$ 11,809,852.86, provocó un incremento del rendimiento de la inversión en 0.45%. Por último, la disminución de la utilidad neta en \$ 1,433,687.95 trajo consigo una influencia negativa de 1.42% en el rendimiento sobre la inversión.

Hasta aquí los principales resultados obtenidos con el análisis económico lo que evidencia que en el 2019 existe un deterioro en la totalidad de sus indicadores respecto al año 2018.

CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis económico y mediante los resultados obtenidos, se concluye que:

- ❖ En la caracterización del capital humano la plantilla está compuesta fundamentalmente por trabajadores jóvenes con predominio del sexo masculino, y es muy baja el porcentaje de categoría educacional superior.
- ❖ En ambos períodos: 2018 y 2019, se sobre cumple el plan de ventas, no obstante, el análisis comparativo de un año a otro presenta un decrecimiento de 7,080.0 MP provocado por la reducción de importaciones al país.
- ❖ La correlación salario medio productividad del trabajo presenta un comportamiento desfavorable, ya que el decrecimiento de la productividad fue superior al del salario medio.
- ❖ La Capacidad Básica para Generar Utilidades de la empresa decrece en 2.07% influenciado por el decrecimiento de la utilidad antes de intereses e impuestos en 2,389.48 MP.
- ❖ La rentabilidad económica de la empresa decrece en un 0.30% influenciado fundamentalmente de forma negativa por el decrecimiento de la utilidad neta en \$1,433,687.95.
- ❖ La evaluación de los indicadores económicos a través del procedimiento seleccionado permitió efectuar apreciaciones cualitativas y cuantitativas que contribuyeron a facilitar la toma de decisiones económicas, por lo que queda validada la hipótesis.

RECOMENDACIONES

- ✓ Emplear la herramienta propuesta en este trabajo investigativo como material de consulta en la empresa Productos Lácteos Holguín.
- ✓ Perfeccionar el sistema de planificación sobre la base de los reales históricos con el fin de ayudar a la eliminación del deterioro de la correlación salario medio productividad.
- ✓ Trazar una táctica interna para elevar los niveles de ganancia y rentabilidad.
- ✓ Utilizar los métodos específicos del análisis económico como instrumento para determinar los niveles de influencia que ejerce cada indicador sobre el resultado general.

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, J. (2000). *Medición de la eficiencia económica*. <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Fin/analisis-economico-financiero.htm>.
- 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. La Habana, Cuba: Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno.
- Blog CEUPE (2020). *El análisis económico de la empresa*. <https://www.ceupe.com>
- Castillo, A. (1995). *Costo I*. La Habana, Cuba: Ministerio de Educación Superior.
- Castro, F. (2008). *Discurso pronunciado el 26 de julio del 2008 en la ciudad de Santiago de Cuba*. Santiago de Cuba, Cuba.
- 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.
- Circulantis (2020). *Análisis económico financiero*. <https://circulantis.com>
- Colegio San Vicente de Paúl (2011). *Análisis financiero y económico de la empresa*. Cádiz: Bachillerato de Ciencias Sociales. <https://economiadelaempresa.files.wordpress.com/2011/04/unidad-10-anc3a1lisis-financiero-y-econ3b3mico-de-la-empresa.pdf>
- 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.
- 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.
- Darromán, C. y Velázquez R. (2011). *El proceso de gestión y gestión económica en las empresas*. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/dsvl.htm>
- Demestre, A., Castells, C. y González, A.(2001). *Técnicas para analizar estados financieros*. 1ra ed. col. Temas financieros. España: Grupo editorial PubliCentro.
- 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. (ISBN 959-7185-05-9).

- Domínguez, J. y Seco, M. (2010). *Análisis Económico Financiero*. España: Escuela de Organización Industrial.
http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:67125/componente67150.pdf
- Empresa de Productos Lácteos Holguín (2018). *Estados de situación*
- Empresa de Productos Lácteos GHolguín (2019). *Estados de situación*
- Ferrera, Y. (2013). *Gestión económica y estados financieros de las empresas en Cuba*.
<https://www.gestiopolis.com/gestion-economica-estados-financieros-empresas-cuba/>
- García, J. (1987). *Manual de Economía Industrial*. (parte I y II). Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
- Jordán, H. (1999). *Apuntes sobre el Control de Gestión*. Material programa DEADE. La Habana, Cuba
- Macas, Y. A. y Luna, G. M. (2010). *Análisis de rentabilidad económica y financiera y propuesta de mejoramiento en la empresa Comercializadora y Exportadora de Bioacuáticos COEXBI SA del Canton Huaquillas en los períodos contables 2008-2009*. [tesis de grado, Universidad Nacional de Loja. Ecuador].
- NC ISO 14001. *Sistema de Gestión Ambiental*
- NC ISO 9001. *Sistema de Gestión de la Calidad*.
- NC 18001. *Seguridad y Salud en el Trabajo*.
- Nogueira-Rivera, D., Medina-León, A., Hernández-Noriño, A., Comas-Rodríguez, R. y Medina-Nogueira, D. (2017). *Análisis económico financiero: talón de aquiles de la organización. Caso de Aplicación. Ingeniería Industrial*, 38 (1), versión on-line.
<https://scielo.sld.cu>
- Oficina Nacional de Auditoría (1996). *Guía metodológica para la realización de auditorías de gestión*. La Habana.
- Oficina Nacional de Normalización (2007). *Norma Cubana 3000: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario*. La Habana.
- 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*. Empresa de Periódicos UEB Gráfica.
- Portuondo, F. (1985). *Economía de Empresas Industriales* (parte I y II). Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.

- Regalón, Y. (2007). *Aspectos fundamentales del análisis económico financiero*.
<http://www.monografias.com/trabajos47/analisis-economico/analisis-economico.shtml>
- Rojas Torres, A. O. (2018). *Análisis económico de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín*. [trabajo de diploma, Universidad de Holguín]
- Rubio, P. (2006). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Edición electrónica.
<http://www.eumed.net/libros/2006/prd/>
- Universidad ESAN. (2015). *Cinco técnicas de análisis económico financiero para las empresas*.
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/08/5-tecnicas-analisis-economico-financiero-empresas/>
- Urquiaga, A. J. y Torres, L. (2008). *Análisis de la Actividad Económica como herramienta para la toma de decisiones*. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba .
<p://bdigital.reduniv.edu.cu/index.php?page=21>

ANEXO

Anexo 1. Representación gráfica del procedimiento de análisis económico

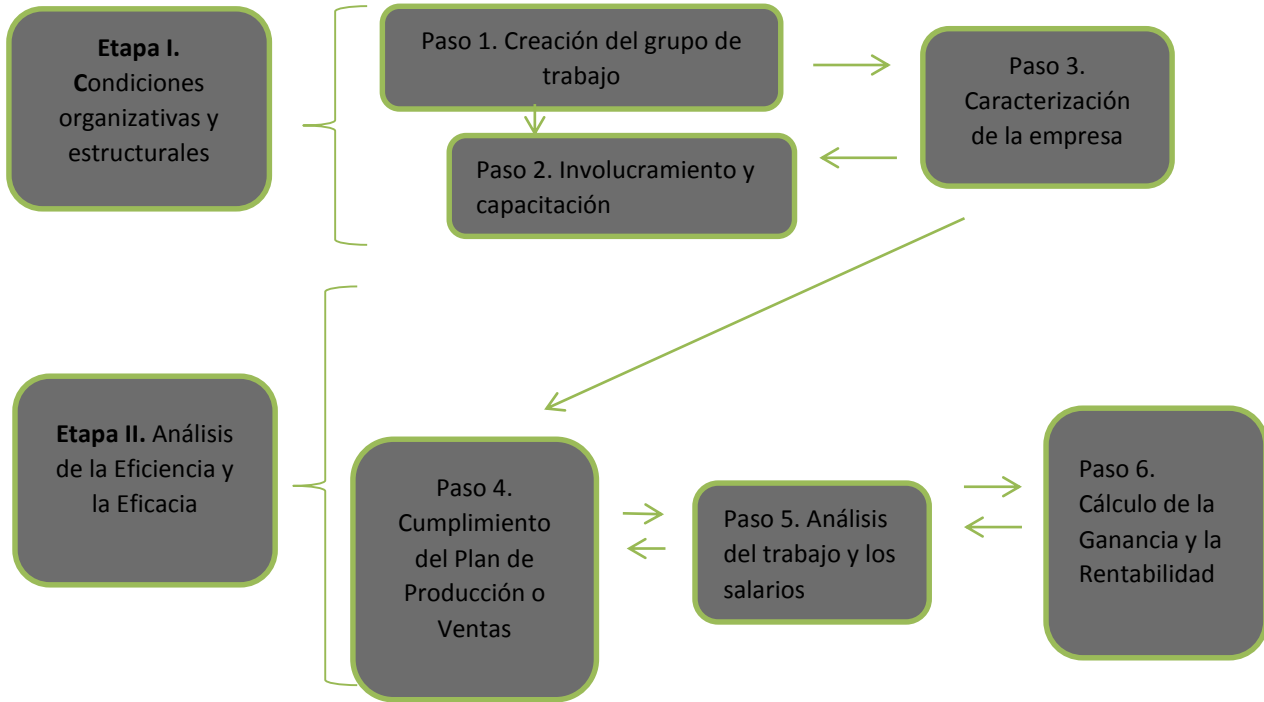


Gráfico 1. Representación gráfica del procedimiento de análisis económico. **Fuente:** Parra Quiles (2015)

Anexo 2. Encuesta para determinar el coeficiente de competencia de los expertos

Estimado colega:

Usted ha sido seleccionado como un posible experto acerca de la relevancia del tema "Análisis Económico Empresarial", sobre el cual se aplicará un procedimiento para facilitar la toma de decisiones económicas en la organización.

Esta encuesta tiene como objetivo determinar su competencia en el área antes mencionada para reforzar la validez del instrumento de investigación.

Agradecemos de antemano el tiempo dedicado a responder la encuesta y ayudar a completar, de este modo, la investigación realizada.

Datos generales del encuestado

Nombre y Apellidos:

¿Ocupa algún cargo? Sí ___ No___

En caso de sí, diga cuál es.

1. Marque dentro de cada cuadro cuán familiarizado está usted con el tema: Análisis Económico Empresarial. Observe que en la escala que se presenta, su conocimiento acerca del tema crece de 1 a 10.

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | |

2. ¿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 3. Procesamiento de los expertos

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

Leyenda:

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

Anexo 4. Resultados del método de los expertos

| Experto | Kc | Ka | K | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 |
|---------|-----|-------|--------|------|------|-------|-------|------|
| 1 | 0,9 | 0,71 | 0,805 | 0,2 | 0,32 | 0,05 | 0,04 | 0,1 |
| 2 | 0,9 | 0,715 | 0,8075 | 0,16 | 0,32 | 0,05 | 0,025 | 0,16 |
| 3 | 0,9 | 0,8 | 0,85 | 0,2 | 0,32 | 0,04 | 0,04 | 0,2 |
| 4 | 0,8 | 0,645 | 0,7225 | 0,16 | 0,32 | 0,025 | 0,04 | 0,1 |
| 5 | 0,9 | 0,715 | 0,8075 | 0,16 | 0,32 | 0,05 | 0,025 | 0,16 |
| 6 | 0,8 | 0,725 | 0,7625 | 0,16 | 0,4 | 0,04 | 0,025 | 0,1 |
| 7 | 0,9 | 0,745 | 0,8225 | 0,16 | 0,32 | 0,04 | 0,025 | 0,2 |
| 8 | 0,7 | 0,8 | 0,75 | 0,2 | 0,32 | 0,025 | 0,025 | 0,16 |
| 9 | 0,7 | 0,785 | 0,7425 | 0,16 | 0,32 | 0,04 | 0,04 | 0,16 |
| 10 | 0,8 | 0,645 | 0,7225 | 0,1 | 0,32 | 0,05 | 0,025 | 0,16 |

| | |
|--|----------|
| Cantidad de expertos con competencia alta | 5 |
| Cantidad de expertos con competencia media | 5 |
| Cantidad de expertos con competencia baja | 0 |

Leyenda:

➤ Kc: coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema calculado sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 1 a 10 y multiplicado por 0.1.

➤ Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón.

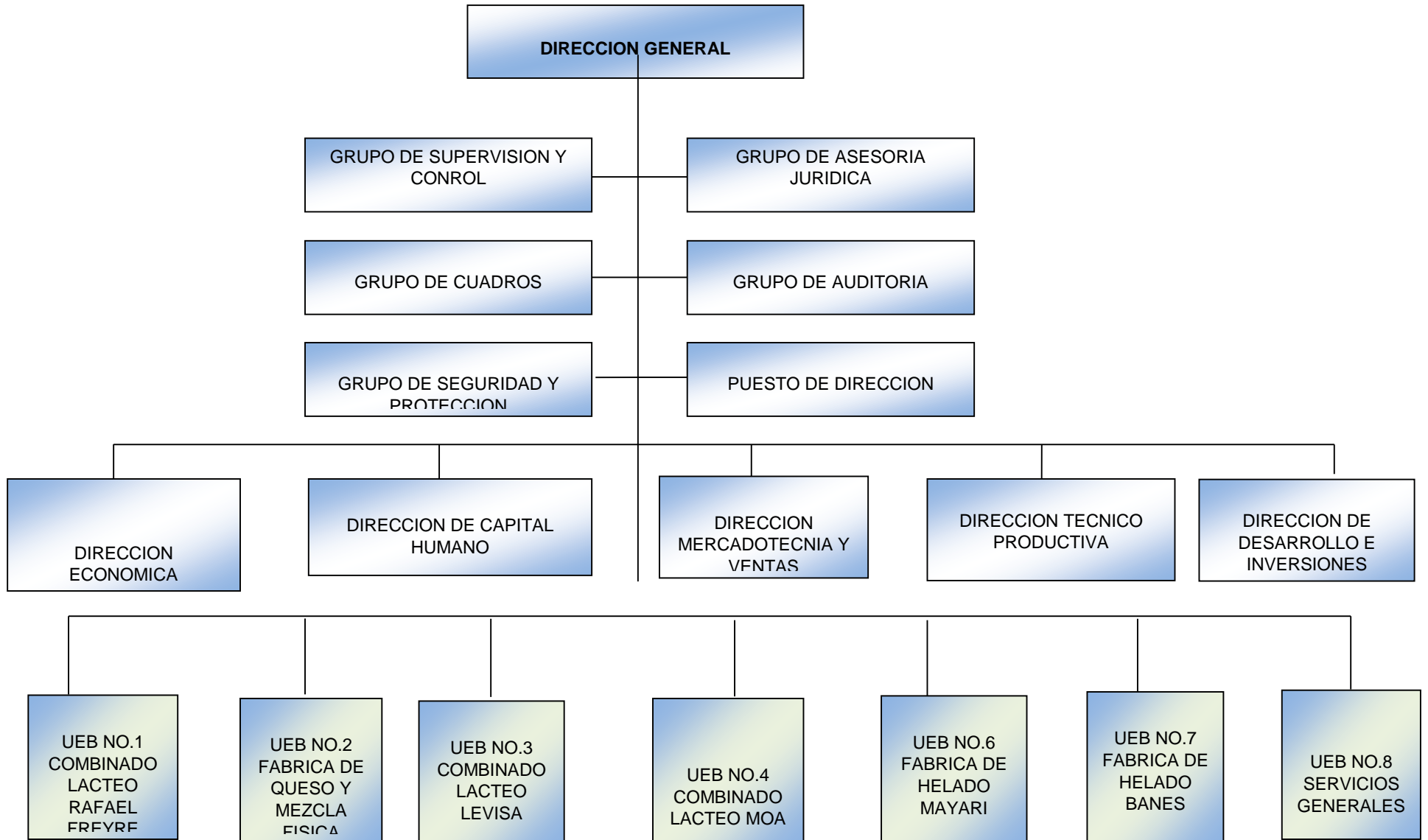
K: competencia de los expertos ($K = \frac{1}{2} (Kc + Ka)$). A partir de la determinación del coeficiente de competencia (K) se pueden clasificar la competencia de los posibles expertos en:

$0.8 \leq K \leq 1 \Rightarrow K$ alta $0.5 \leq K < 0.8 \Rightarrow K$ media $0 \leq K < 0.5 \Rightarrow K$ baja

Anexo 5. Grupo de trabajo

| Nombre y Apellidos | Cargo en la empresa |
|-------------------------------|------------------------------------|
| Daichel de los Reyes Zaldívar | Director General |
| Danieyi Lores Rodríguez | Directora Contable Financiera |
| Alexey Pagán Ruiz | Directora Capital Humano |
| Camilo Fuente Zapata | Director Comercial |
| Pedro Ricardo Duvoi | Especialista Principal de Finanzas |

Anexo 6. Organigrama de la Empresa de Productos Lácteos de Holguín

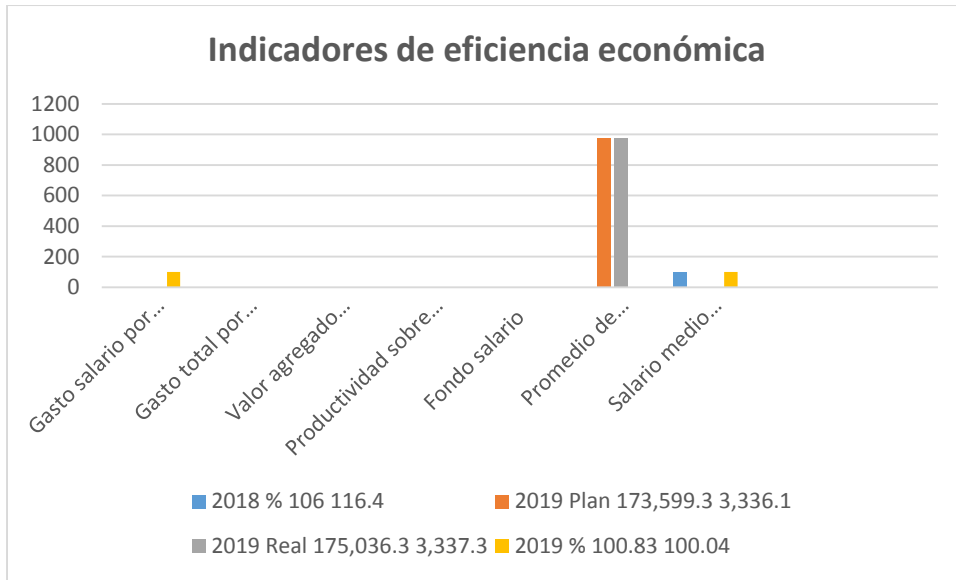


Anexo 7. Distribución de la plantilla por categoría ocupacional

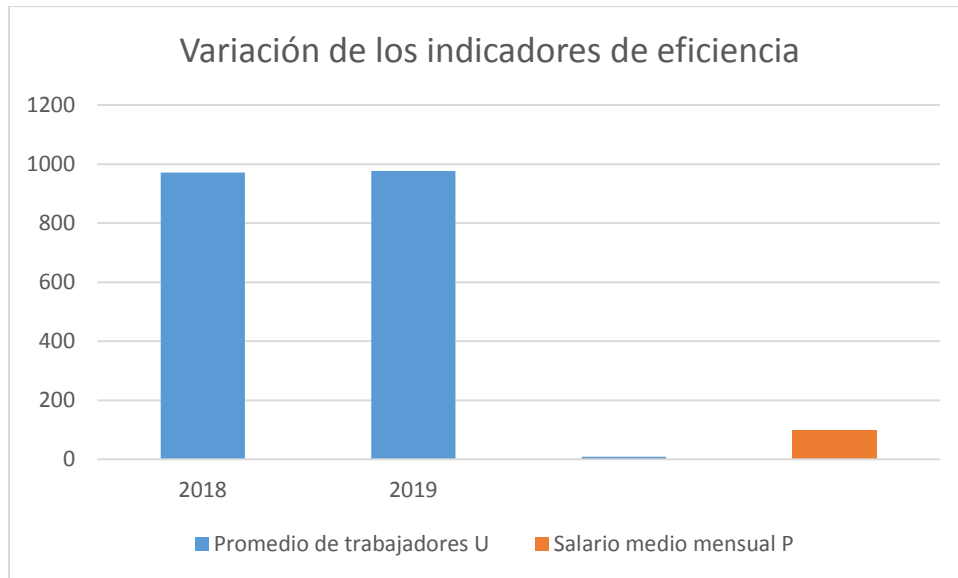
Consolidado Empresa
Productos Lácteos Holguín

| Trabajadores | Plantilla | | Integ. Política | Et ni a | | | | | | | Catego ría Ocupa cional | | | | | | | Grado Escolarida d | | | | | | De Ellos | |
|----------------|-----------|--------------|--------------------|---------------|-------------|----|---|----|----|-----|----------------------------------|----|----|----|-----|------------------|---------|--------------------------|------------------|-------------------|------------------|----|----------------|----------------|---|
| | Total | M uj . | | PCC | U J C | B | N | M | T | D | T | S | A | O | T | Men os 6to | 6 to | 9 no | Pre uni v. | Téc. Medi o | Uni ver s. | T | Ma ste r | Do cto r | |
| | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | | |
| 17 a 29 años | 143 | 40 | 2 | 2 | 10 | 7 | 3 | 4 | 3 | 33 | 15 | 3 | 8 | 4 | 0 | 0 | 1 | 43 | 71 | 16 | 3 | 0 | 0 | | |
| 30 a 35 años | 165 | 47 | 10 | 4 | 3 | 25 | 7 | 5 | 7 | 30 | 4 | 2 | 2 | 5 | 0 | 0 | 1 | 53 | 60 | 36 | 5 | 1 | 0 | | |
| 36 a 45 años | 194 | 47 | 17 | 0 | 4 | 18 | 3 | 9 | 1 | 48 | 2 | 2 | 1 | 4 | 0 | 0 | 2 | 50 | 87 | 34 | 4 | 4 | 0 | | |
| 46 a 50 años | 170 | 31 | 14 | 0 | 10 | 16 | 4 | 7 | 0 | 40 | 5 | 1 | 7 | 0 | 0 | 0 | 2 | 63 | 58 | 25 | 0 | 2 | 0 | | |
| 51 a 55 años | 145 | 33 | 10 | 0 | 9 | 15 | 3 | 4 | 5 | 2 | 33 | 4 | 2 | 5 | 0 | 1 | 2 | 55 | 58 | 9 | 4 | 0 | 0 | | |
| 56 a 60 años | 99 | 23 | 11 | 0 | 7 | 9 | 1 | 9 | 8 | 16 | 6 | 0 | 9 | 9 | 0 | 5 | 4 | 37 | 29 | 14 | 9 | 0 | 0 | | |
| Mas de 60 años | 50 | 9 | 4 | 0 | 3 | 6 | 6 | 0 | 3 | 6 | 3 | 2 | 6 | 0 | 1 | 0 | 6 | 5 | 32 | 6 | 0 | 0 | 0 | | |
| TOTAL | 966 | 230 | 68 | 6 | 63 | 96 | 7 | 66 | 51 | 206 | 78 | 12 | 96 | 66 | 168 | 68 | 118 | 306 | 395 | 140 | 66 | 7 | 0 | | |

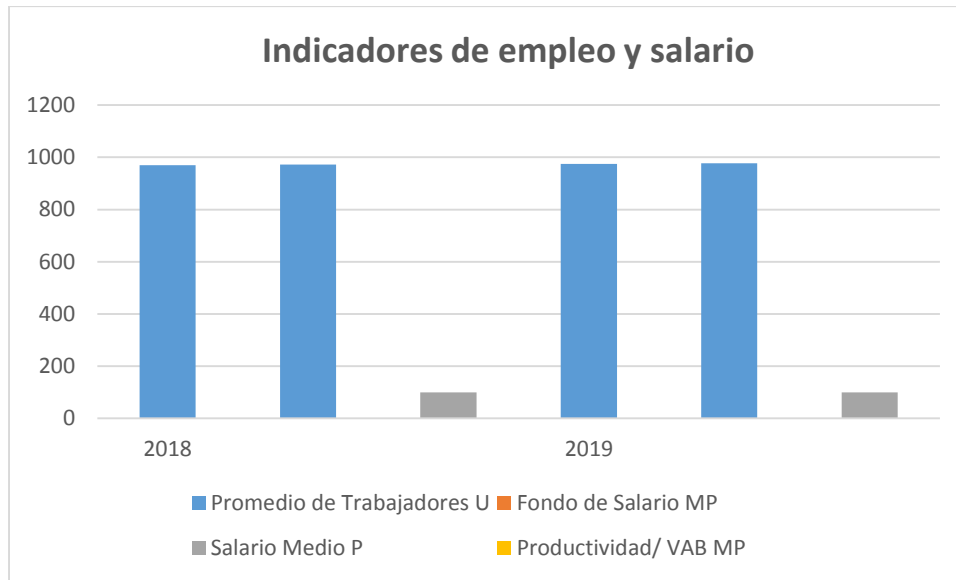
Anexo 8. Indicadores de eficiencia económica



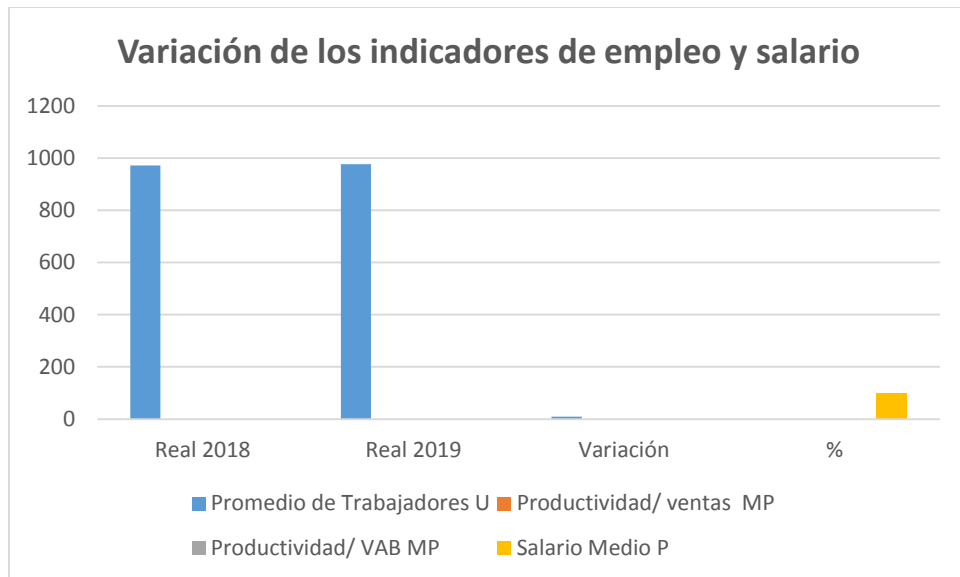
Anexo 9. Variación de los indicadores de eficiencia



Anexo 10. Indicadores de empleo y salario



Anexo 11. Variación de los indicadores de empleo y salario



Anexo 12. Estado rendimiento financiero 2018

| Organismo: MINAL | | | ESTADO DE RENDIMIENTO FINANCIERO | | | | Acumulado Hasta: | Unidad de Medida |
|---|-------|--------|---|----------|-------------------|-----------|-------------------|---------------------------------|
| Estados Financieros | | | 5921-04 | | | | diciembre de 2018 | Pesos Cubanos con dos Decimales |
| Entidad: EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS HOLGUÍN CONSOLIDADO | | | | | | | | |
| Código Entidad | | | N. A. E | | D P A | | Páginas | |
| Org | Sub | Código | División | Clase | Prov | Municipio | 1 de 2 | |
| 111 | 0 | 1611 | | | 06 | 07 | 5921-04 | |
| Conceptos | Fila | N | Plan | Plan | Real | | | |
| (A) | (B) | (C) | Annual | hasta | hasta | la Fecha | la Fecha | |
| | | | (1) | la Fecha | la Fecha | (2) | (3) | |
| Ventas (900 - 913) | 1 | | \$ 101 612 800.00 | | \$ 101 612 800.00 | | \$ 96 940 861.92 | |
| Más: Ventas de Bienes con destino a la Exportación (914) | 2 | | | | | | | |
| Ventas por Exportación de Servicios (915) | 3 | | | | | | | |
| Subvenciones (916 - 919) | 4 | | 72 103 200.00 | | 72 103 200.00 | | 87 323 139.77 | |
| Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas (800 - 804) | 5 | | | | | | 9 925.40 | |
| Impuestos por las Ventas (805 - 809) | 6 | | 1 891 300.00 | | 1 891 300.00 | | 2 137 807.82 | |
| Ventas Netas | 7 | | 171 824 700.00 | | 171 824 700.00 | | 182 116 268.47 | |
| Menos: Costo de Ventas de la Producción (810 - 813) | 8 | | 147 374 800.00 | | 147 374 800.00 | | 151 384 733.44 | |
| Costo de Ventas de Mercancías (814 - 817) | 9 | | 2 866 500.00 | | 2 866 500.00 | | 3 871 091.82 | |
| Costo por Exportación de Servicios (818) | 10 | | | | | | | |
| Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas | 11 | | 21 583 400.00 | | 21 583 400.00 | | 26 860 443.21 | |
| Menos: Gastos de Distribución y Ventas (819 - 821) | 12 | | 3 254 300.00 | | 3 254 300.00 | | 4 639 057.55 | |
| Utilidad o Pérdida Neta en Ventas | 13 | | 18 329 100.00 | | 18 329 100.00 | | 22 221 385.66 | |
| Menos: Gastos Generales y de Administración (822 - 824) | 14 | | 2 138 100.00 | | 2 138 100.00 | | 3 250 753.62 | |
| Gastos de Operación (826 - 833) | 15 | | 5 786 300.00 | | 5 786 300.00 | | 7 106 850.85 | |
| Gastos de Administración de la OSDE (834) | 16 | | | | | | | |
| Utilidad o Pérdida en Operaciones | 17 | | 10 404 700.00 | | 10 404 700.00 | | 11 863 781.19 | |
| Menos: Gastos de Proyectos (825) | 18 | | | | | | | |
| Gastos Financieros (835 - 838) | 19 | | 109 000.00 | | 109 000.00 | | 2 838 105.32 | |
| Gastos por Pérdida en Tasa de Cambio (839) | 20 | | | | | | | |
| Financiamiento Entregado a la OSD (840) | 21 | | 260 000.00 | | 260 000.00 | | 260 000.00 | |
| Gastos por Estadías - Importadores (841) | 22 | | | | | | | |
| Gastos por Estadías - Otras Entidades (843) | 23 | | | | | | | |
| Gastos por Pérdidas (845 - 848) | 24 | | | | | | 1 710 955.43 | |
| Gastos por Pérdidas - Desastres (849) | 25 | | | | | | | |
| Gastos por Faltantes de Bienes (850 - 854) | 26 | | | | | | 9 153.84 | |
| Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855 - 864) | 27 | | 4 133 200.00 | | 4 133 200.00 | | 2 650 088.84 | |
| Otros Gastos (865 - 866) | 28 | | 797 600.00 | | 797 600.00 | | 839 585.48 | |
| Gastos de Eventos (867) | 29 | | 106 300.00 | | 106 300.00 | | | |
| Gastos de Recuperación de Desastres (873) | 30 | | 930 900.00 | | 930 900.00 | | | |
| Más: Ingresos Financieros (920 - 922) | 31 | | 177 800.00 | | 177 800.00 | | 1 018 979.77 | |
| Financiamiento Recibido 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 | | | | | | | |
| Ingresos por Recobro de Estadía (Importadores y Otras Entidades (928 - 929) | 36 | | | | | | | |
| Ingresos por Sobrantes de Bienes (930 - 939) | 37 | | | | | | | |
| Otros Ingresos (950 - 952) | 38 | | 674 500.00 | | 674 500.00 | | 1 151 939.69 | |
| Ingresos por Donaciones Recibidas (953) | 39 | | | | | | | |
| Utilidad o Pérdida antes del Impuesto | 40 | | 4 920 000.00 | | 4 920 000.00 | | 5 726 811.74 | |

Anexo 13. Estado rendimiento financiero 2019

| Organismo: MINAL | | | ESTADO DE RENDIMIENTO FINANCIERO | | | | Acumulado Hasta: | Unidad de Medida: |
|---|-----|--------|----------------------------------|-------|-------|-------------------|-------------------|---------------------------------|
| Estados Financieros | | | 5921-04 | | | | diciembre de 2019 | Pesos Cubanos con dos Decimales |
| Entidad: EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS HOLGUÍN CONSOLIDADO | | | | | | | | |
| Código Entidad | | | N A E | | D P A | | Páginas | |
| Org | Sub | Código | División | Clase | Prov | Municipio | 1 de 2 | |
| 111 | 0 | 1611 | | | 06 | 07 | 5921-04 | |
| Conceptos | | | | Fila | N | Plan | Plan | Real |
| (A) | | | | (B) | (C) | Annual | hasta | hasta |
| | | | | | | (1) | la Fecha | la Fecha |
| | | | | | | (2) | (3) | (3) |
| Ventas (900 - 913) | | | | 1 | | \$ 116 658 500.00 | \$ 116 658 500.00 | \$ 88 785 355.87 |
| Más: Ventas de Bienes con destino a la Exportación (914) | | | | 2 | | | | |
| Ventas por Exportación de Servicios (915) | | | | 3 | | | | |
| Subvenciones (916 - 919) | | | | 4 | | 60 490 200.00 | 60 490 200.00 | 88 163 252.22 |
| Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas (800 - 804) | | | | 5 | | | | 37 823.30 |
| Impuestos por las Ventas (805 - 809) | | | | 6 | | 3 549 335.40 | 3 549 335.40 | 1 874 489.75 |
| Ventas Netas | | | | 7 | | 173 599 364.60 | 173 599 364.60 | 175 036 295.04 |
| Menos: Costo de Ventas de la Producción (810 - 813) | | | | 8 | | 145 670 364.60 | 145 670 364.60 | 137 921 308.52 |
| Costo de Ventas de Mercancías (814 - 817) | | | | 9 | | 1 356 800.00 | 1 356 800.00 | 7 161 470.93 |
| Costo por Exportación de Servicios (818) | | | | 10 | | | | |
| Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas | | | | 11 | | 26 572 200.00 | 26 572 200.00 | 29 953 515.59 |
| Menos: Gastos de Distribución y Ventas (819 - 821) | | | | 12 | | 4 835 800.00 | 4 835 800.00 | 7 247 138.56 |
| Utilidad o Pérdida Neta en Ventas | | | | 13 | | 21 736 400.00 | 21 736 400.00 | 22 706 377.03 |
| Menos: Gastos Generales y de Administración (822 - 824) | | | | 14 | | 5 969 400.00 | 5 969 400.00 | 4 834 051.43 |
| Gastos de Operación (826 - 833) | | | | 15 | | 8 914 600.00 | 8 914 600.00 | 8 362 880.13 |
| Gastos de Administración de la OSDE (834) | | | | 16 | | | | |
| Utilidad o Pérdida en Operaciones | | | | 17 | | 6 852 400.00 | 6 852 400.00 | 9 509 445.47 |
| Menos: Gastos de Proyectos (825) | | | | 18 | | | | |
| Gastos Financieros (835 - 838) | | | | 19 | | 1 567 800.00 | 1 567 800.00 | 4 186 856.43 |
| Gastos por Pérdida en Tasa de Cambio (839) | | | | 20 | | | | |
| Financiamiento Entregado a la OSD (840) | | | | 21 | | 260 400.00 | 260 400.00 | 260 400.00 |
| Gastos por Estadías - Importadores (841) | | | | 22 | | | | |
| Gastos por Estadías - Otras Entidades (843) | | | | 23 | | | | |
| Gastos por Perdidas (845 - 848) | | | | 24 | | | | 9 858.92 |
| Gastos por Perdidas - Desastres (849) | | | | 25 | | | | |
| Gastos por Faltantes de Bienes (850 - 854) | | | | 26 | | | | |
| Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855 - 864) | | | | 27 | | 1 731 200.00 | 1 731 200.00 | 2 095 200.78 |
| Otros Gastos (865 - 866) | | | | 28 | | 802 500.00 | 802 500.00 | 901 255.24 |
| Gastos de Eventos (867) | | | | 29 | | 106 300.00 | 106 300.00 | |
| Gastos de Recuperación de Desastres (873) | | | | 30 | | 930 900.00 | 930 900.00 | |
| Más: Ingresos Financieros (920 - 922) | | | | 31 | | 1 193 600.00 | 1 193 600.00 | 75 988.83 |
| Financiamiento Recibido 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 | | | | |
| Ingresos por Recobro de Estadía (Importadores y Otras Entidades (928 - 929) | | | | 36 | | | | |
| Ingresos por Sobrantes de Bienes (930 - 939) | | | | 37 | | | | |
| Otros Ingresos (950 - 952) | | | | 38 | | 689 200.00 | 689 200.00 | 1 205 468.89 |
| Ingresos por Donaciones Recibidas (953) | | | | 39 | | | | |
| Utilidad o Pérdida antes del Impuesto | | | | 40 | | 3 336 100.00 | 3 336 100.00 | 3 337 331.82 |

Anexo 14. Estado situación 2018

| Organismo: MINAL | | | ESTADO DE SITUACION 5920-04 | | | | Acumulado Hasta: | Unidad de Medida |
|--|-----|--------|------------------------------------|-------|----------------|---------------|-------------------------|---------------------------------|
| Estados Financieros | | | E F E - 5920-04 | | | | diciembre de 2018 | Pesos Cubanos con dos Decimales |
| Entidad: EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS HOLGUÍN CONSOLIDADO | | | | | | | | |
| Código Entidad | | | N. A. E | | D P A | | Páginas | |
| Org | Sub | Código | División | Clase | Prov | Municipio | 1 de 4 | |
| 111 | 0 | 1611 | | | 06 | 07 | 5920-04 | |
| Conceptos (A) | | | Fila (B) | N (C) | Plan Anual (1) | Apertura (2) | Real hasta la Fecha (3) | |
| ACTIVO | | | | | | | | |
| Activos Circulantes | | | 1 | | 46 566 500.00 | 46 221 383.58 | 49 855 141.77 | |
| Efectivo en Caja (101 - 108) | | | 2 | | 1 003 200.00 | 1 003 167.91 | 776 999.17 | |
| Efectivo en Banco y en Otras Instituciones (109 - 119) | | | 3 | | 7 205 000.00 | 7 205 044.08 | 5 220 544.09 | |
| Inversiones a Corto Plazo o Temporales (120 - 129) | | | 4 | | | | | |
| Efectos por Cobrar a Corto Plazo (130 - 133) | | | 5 | | 928 900.00 | 928 867.92 | 2 823 615.19 | |
| Menos: Efectos por Cobrar Descontados (365) | | | 6 | | | | | |
| Cuentas en Participación (134) | | | 7 | | | | | |
| Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (135 - 139 y 154) | | | 8 | | 8 085 900.00 | 8 085 852.15 | 7 261 779.56 | |
| Menos: Provisión para Cuentas Incobrables (369) | | | 9 | | | | | |
| Pagos por Cuenta de Terceros (140) | | | 10 | | | | | |
| Participación de Reaseguradores por Sinistros 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 | | 314 200.00 | 314 242.74 | 275 156.69 | |
| Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (150 - 152) | | | 15 | | 699 300.00 | 699 327.61 | 49 951.13 | |
| Materiales Anticipados del Proceso Inversionista (153) | | | 16 | | | | | |
| Anticipos a Justificar (161 - 163) | | | 17 | | 6 700.00 | 6 710.01 | 6 480.00 | |
| Adeudos del Presupuesto del Estado (164 - 166) | | | 18 | | 2 431 100.00 | 2 541 505.73 | 229 122.53 | |
| Adeudos del Órgano u Organismo (167 - 170) | | | 19 | | 15 242 800.00 | 15 242 788.16 | 15 778 698.58 | |
| 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 | | 10 649 400.00 | 10 193 877.27 | 17 432 794.83 | |
| Materias Primas y Materiales (183) | | | 24 | | 4 691 200.00 | 4 542 333.57 | 9 664 388.09 | |
| Combustibles y Lubricantes (184) | | | 25 | | 63 100.00 | 62 589.82 | 112 875.96 | |
| Partes y Piezas de Repuesto (185) | | | 26 | | 395 200.00 | 387 398.85 | 348 690.89 | |
| Envases y Embalajes (186) | | | 27 | | 288 000.00 | 257 223.89 | 832 086.79 | |
| Útiles y Herramientas y Otros (187) | | | 28 | | 150 300.00 | 141 571.34 | 177 009.58 | |
| Menos: Desgastes de Útiles y Herramientas (373) | | | 29 | | 48 600.00 | 48 410.57 | 71 064.86 | |
| Producción Terminada (188) | | | 30 | | 1 654 500.00 | 1 366 447.54 | 1 651 709.36 | |
| Mercancía para la Venta (189) | | | 31 | | 10 100.00 | 9 204.02 | 19 178.09 | |
| Menos: Descuento Comercial e Impuestos (370 - 372) | | | 32 | | | | | |
| Medicamentos (190) | | | 33 | | | | | |
| Base Material de Estudio (191) | | | 34 | | | | | |
| Menos: Desgastes de Base Material de Estudio (366) | | | 35 | | | | | |
| Vestuario y Lencería (192) | | | 36 | | 11 900.00 | 11 747.89 | 22 134.71 | |
| Menos: Desgastes de Vestuario y Lencería (367) | | | 37 | | | | | |
| Alimentos (193) | | | 38 | | 111 600.00 | 110 757.39 | 75 672.64 | |
| Inventario de Mercancías de Importación (194) | | | 39 | | | | | |
| Inventario de Mercancías de Exportación (195) | | | 40 | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|-----|--------|------------------------------------|---------------|------------|------------------------|-------------------|------------------------------------|--|
| Organismo: MINAL | | | ESTADO DE SITUACION 5920-04 | | | Acumulado Hasta: | | Unidad de Medida | |
| Estados Financieros | | | E F E - 5920-04 | | | diciembre de 2018 | | Pesos Cubanos con dos Decimales | |
| Entidad: EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS HOLGUÍN CONSOLIDADO | | | | | | | | | |
| Código Entidad | | | N. A. E | | D P A | | Páginas | | |
| Org | Sub | Código | División | Clase | Prov | Municipio | 2 de 4 | | |
| 111 | 0 | 1611 | | | 06 | 07 | 5920-04 | | |
| Conceptos (A) | | | | Fila (B) | N (C) | Plan Anual (1) | Apertura (2) | Real hasta la Fecha (3) | |
| Producciones para Insumo o Autoconsumo (196) | | | | 41 | | \$ 1 800 300.00 | \$ 1 754 373.41 | \$ 3 640 993.45 | |
| Otros Inventarios (205 - 207) | | | | 42 | | | | | |
| Inventarios Ociosos (208) | | | | 43 | | | | 10.73 | |
| Inventarios de Lento Movimiento (209) | | | | 44 | | | | | |
| Producción en Proceso (700 - 724) | | | | 45 | | 1 521 800.00 | 1 516 773.06 | 946 294.02 | |
| Producción Propia para Insumo (725) | | | | 46 | | | | 12 815.38 | |
| Reparaciones Capitales con Medios Propios (726) | | | | 47 | | | 81 867.06 | | |
| 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 | | 26 199 300.00 | 25 762 523.51 | 34 759 379.59 | |
| Activos Fijos Tangibles (240 - 251) | | | | 57 | | 39 845 900.00 | 39 485 919.29 | 48 000 810.51 | |
| Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375 - 389) | | | | 58 | | 15 183 900.00 | 15 183 304.04 | 16 624 130.03 | |
| Fondos Bibliotecarios (252) | | | | 59 | | | | | |
| Medios y Equipos para Alquilar (253) | | | | 60 | | | | | |
| Menos: Desgastes de Medios y Equipos para Alquilar (389) | | | | 61 | | | | | |
| Monumentos y Obras de Arte (254) | | | | 62 | | | | | |
| Activos Fijos Intangibles (255 - 263) | | | | 63 | | 10 000.00 | | | |
| Activos Fijos Intangibles en Proceso (264) | | | | 64 | | | | | |
| Menos: Amortización de Activos Fijos Intangibles (390 - 399) | | | | 65 | | 2 500.00 | | | |
| Inversiones en Proceso (265 - 278) | | | | 66 | | 1 404 800.00 | 1 322 947.02 | 3 248 490.70 | |
| Plan de Preparación de Inversiones (279) | | | | 67 | | | 124 962.11 | 124 962.11 | |
| Equipos por Instalar y Materiales del Proceso Inversionista (280 - 289) | | | | 68 | | 125 000.00 | 11 999.13 | 9 246.30 | |
| Activos Diferidos | | | | 69 | | | | | |
| Gastos de Producción y Servicios Diferidos (300 - 305) | | | | 70 | | | | | |
| Gastos Financieros Diferidos (306-307) | | | | 71 | | | | | |
| Gastos del Proceso Inversionista Diferidos (310-311) | | | | 72 | | | | | |
| Gastos por Faltantes y Pérdidas Diferidos (312) | | | | 73 | | | | | |
| Otros Activos | | | | 74 | | 1 532 500.00 | 1 532 010.12 | 1 285 104.44 | |
| Pérdidas en Investigación (330 - 331) | | | | 75 | | 500.00 | | | |
| Faltantes de Bienes en Investigación (332 - 333) | | | | 76 | | | | | |
| Cuentas por Cobrar Diversas - Operaciones Corrientes (334 - 341) | | | | 77 | | 1 428 400.00 | 1 428 182.07 | 649 673.56 | |
| Cuentas por Cobrar - Compra de Moneda (342) | | | | 78 | | | 175.00 | | |
| Cuentas por Cobrar del Proceso Inversionista (343 - 345) | | | | 79 | | | | | |
| Efectos por Cobrar en Litigio (346) | | | | 80 | | | | | |
| Cuentas por Cobrar en Litigio (347) | | | | 81 | | 90 600.00 | 90 631.39 | 635 430.88 | |
| Efectos por Cobrar Protestados (348) | | | | 82 | | | | | |

| | | | |
|----------------------------|------------------------------------|-------------------|---------------------------------|
| Organismo: MINAL | ESTADO DE SITUACION 5920-04 | Acumulado Hasta: | Unidad de Medida |
| Estados Financieros | E F E - 5920-04 | diciembre de 2018 | Pesos Cubanos con dos Decimales |

Entidad: **EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS HOLGUÍN CONSOLIDADO**

| Código Entidad | | | N. A. E | | D P A | | Páginas | |
|----------------|-----|--------|----------|-------|-------|-----------|---------|------|
| Org | Sub | Código | División | Clase | Prov | Municipio | 3 | de 4 |
| 111 | 0 | 1611 | | | 06 | 07 | 5920-04 | |

| Conceptos (A) | Fila (B) | N (C) | Plan Anual (1) | Apertura (2) | Real hasta la Fecha (3) |
|--|---------------|------------|------------------------|----------------------|------------------------------------|
| Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial (349) | 83 | | \$ 13 000.00 | \$ 13 021.66 | |
| Depositos y Fianzas (354 - 355) | 84 | | | | |
| Fondo de Amortización de Bonos - Efectivo y Valores (364) | 85 | | | | |
| Menos: Otras Provisiones Regulatoras de Activos (374) | 86 | | | | |
| TOTAL DEL ACTIVO | 87 | | 74 298 300.00 | 73 515 917.21 | 85 899 625.80 |
| PASIVO | | | | | |
| Pasivos Circulantes | 88 | | 68 063 900.00 | 71 196 521.22 | 71 757 105.60 |
| Sobregiro Bancario (400) | 89 | | 3 360 600.00 | 3 360 626.22 | |
| Efectos por Pagar a Corto Plazo (401 - 404) | 90 | | 47 600.00 | 47 632.30 | 1 710 911.39 |
| Cuentas por Pagar a Corto Plazo (405 - 415) | 91 | | 16 577 600.00 | 19 068 187.78 | 12 308 978.74 |
| 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 | | 59 600.00 | 59 578.18 | |
| Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425 - 429) | 96 | | | | 1 520 876.13 |
| Cobros Anticipados (430 - 433) | 97 | | 12 700.00 | 12 699.32 | 25 663.88 |
| Materiales Recibidos de Forma Anticipada (434) | 98 | | | | |
| Depositos Recibidos (435 - 439) | 99 | | 100.00 | 116.10 | 116.10 |
| Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440 - 449) | 100 | | 718 300.00 | 1 360 145.02 | 268 818.98 |
| Obligaciones con el Órgano u Organismo (450 - 453) | 101 | | 80 000.00 | 80 000.00 | 44 100.00 |
| Nóminas por Pagar (455 - 459) | 102 | | 1 046 300.00 | 1 046 325.88 | 620 642.30 |
| Retenciones por Pagar (460 - 469) | 103 | | 29 100.00 | 29 128.91 | 24 366.08 |
| Préstamos Recibidos y Otras Operaciones Crediticias por Pagar (470 - 479) | 104 | | 44 900 000.00 | 44 900 000.00 | 54 750 050.43 |
| Gastos Acumulados por Pagar (480 - 489) | 105 | | | | |
| Provisión para Vacaciones (492) | 106 | | 448 500.00 | 448 523.74 | 384 731.83 |
| Otras Provisiones Operacionales (493 - 499) | 107 | | 658 200.00 | 658 222.28 | 1 354.60 |
| Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo (500) | 108 | | 125 300.00 | 125 335.49 | 96 495.14 |
| Fondo de Compensación para Desbalances Financieros (501) uso exclusivo de las OSDE | 109 | | | | |
| Pasivos a Largo Plazo | 110 | | | | |
| Efectos por Pagar a Largo Plazo (510 - 514) | 111 | | | | |
| Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515 - 518) | 112 | | | | |
| Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo (520 - 524) | 113 | | | | |
| 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 | | 396 000.00 | 395 706.46 | 208 405.36 |

| | | | |
|----------------------------|------------------------------------|-------------------|---------------------------------|
| Organismo: MINAL | ESTADO DE SITUACION 5920-04 | Acumulado Hasta: | Unidad de Medida |
| Estados Financieros | E F E - 5920-04 | diciembre de 2018 | Pesos Cubanos con dos Decimales |

Entidad: **EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS HOLGUÍN CONSOLIDADO**

| Código Entidad | | | N. A. E | | D P A | | Páginas | |
|----------------|-----|--------|----------|-------|-------|-----------|---------|---------|
| Org | Sub | Código | División | Clase | Prov | Municipio | 4 | de 4 |
| 111 | 0 | 1611 | | | 06 | 07 | | 5920-04 |

| Conceptos (A) | Fila (B) | N (C) | Plan Anual (1) | Apertura (2) | Real hasta la Fecha (3) |
|--|---------------|------------|------------------------|-------------------|------------------------------------|
| Sobrantes en Investigación (555 - 564) | 122 | | | | |
| Cuentas por Pagar Diversas (565 - 568) | 123 | | 396 000.00 | 395 706.46 | 208 405.36 |
| Cuentas por Pagar - Compra de Moneda (569) | 124 | | | | |
| Ingresos de Periodos Futuros (570 - 574) | 125 | | | | |
| Obligaciones con el Presupuesto del Estado por Garantía Activada (575) | 126 | | | | |
| TOTAL DEL PASIVO | 127 | | 68 459 900.00 | 71 592 227.68 | 71 965 510.96 |
| Inversión Estatal (600 - 612) Sector Público | 128 | | | 931 511.98 | 10 299 785.86 |
| Patrimonio y Fondo Común (600) Sector Privado | 129 | | | | |
| Capital Social Suscripto y Pagado | 130 | | 834 300.00 | | |
| Recursos Recibidos (617 - 618) Sector Público | 131 | | | | |
| Donaciones Recibidas - Nacionales (620) | 132 | | | | |
| Donaciones Recibidas - Exterior (621) | 133 | | | | |
| Utilidades Retenidas (630 - 634) | 134 | | | 908 057.88 | |
| Subvención por Perdidas (635 - 639) | 135 | | | | |
| Reserva para Contingencias (645) | 136 | | 84 100.00 | 84 119.67 | 84 119.67 |
| 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 | | | | |
| Pago a Cuenta de las Utilidades (690) | 142 | | 12 145 223.33 | | 2 176 602.43 |
| Pago a Cuenta de los Dividendos (691) | 143 | | | | |
| Pérdidas (640 - 644) | 144 | | | | |
| Más o Menos: Revalorización de Activos Fijos Tangibles (613 -615) | 145 | | | | |
| Otras Operaciones de Capital (616 - 619) Sector Privado | 146 | | | | |
| Revaluación de Inventarios (697) | 147 | | | | |
| Ganancia o Pérdida no Realizada (698) | 148 | | | | |
| Resultado del Periodo | 149 | | 4 920 000.00 | | 5 726 811.74 |
| TOTAL DE PATRIMONIO NETO | 150 | | 5 838 400.00 | 1 923 689.53 | 13 934 114.84 |
| TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE | 151 | | 74 298 300.00 | 73 515 917.21 | 85 899 625.80 |

| | | |
|--|---|--|
| Hecho por: DIR. CONTABLE FINANCIERO Lic Rigoberto Velazquez Rondon Firma: _____ | Aprobado por: DIRECTORA GENERAL Dra Migdalia I Moreno Gómez Firma: _____ | Certificamos que los datos contenidos en este estado financiero se corresponden con las anotaciones contables de acuerdo a las regulaciones vigentes Fecha de Impresión: 15/01/2019 |
|--|---|--|

Anexo 15. Estado situación 2019

| Organismo: MINAL | | | ESTADO DE SITUACION | | | | Acumulado Hasta: | Unidad de Medida: |
|--|-----|--------|---------------------|-------|-------|---------------|-------------------|---------------------------------|
| Estados Financieros | | | 5920-04 | | | | diciembre de 2019 | Pesos Cubanos con dos Decimales |
| Entidad: EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS HOLGUÍN CONSOLIDADO | | | | | | | | |
| Código Entidad | | | N A E | | D P A | | Páginas | |
| Org | Sub | Código | División | Clase | Prov | Municipio | 1 de 4 | |
| 111 | 0 | 1611 | | | 06 | 07 | 5920-04 | |
| Conceptos | | | | Fila | N | Plan Anual | Apertura | Real hasta la Fecha |
| (A) | | | | (B) | (C) | (1) | (2) | (3) |
| ACTIVO | | | | | | | | |
| Activos Circulantes | | | | 1 | | 31 225 840.00 | 49 855 141.77 | 54 282 873.44 |
| Efectivo en Caja (101 - 108) | | | | 2 | | 1 023 300.00 | 776 999.17 | 501 488.48 |
| Efectivo en Banco y en Otras Instituciones (109 - 119) | | | | 3 | | 7 349 100.00 | 5 220 544.09 | 1 838 701.47 |
| Inversiones a Corto Plazo o Temporales (120 - 129) | | | | 4 | | | | |
| Efectos por Cobrar a Corto Plazo (130 - 133) | | | | 5 | | 947 500.00 | 2 823 615.19 | 1 400 071.26 |
| Menos: Efectos por Cobrar Descontados (365) | | | | 6 | | | | |
| Cuentas en Participación (134) | | | | 7 | | | | |
| Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (135 - 139 y 154) | | | | 8 | | 8 247 600.00 | 7 261 779.56 | 6 590 178.20 |
| Menos: Provisión para Cuentas Incobrables (369) | | | | 9 | | | | |
| 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 | | 320 500.00 | 275 156.69 | 70 413.67 |
| Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (150 - 152) | | | | 15 | | 713 300.00 | 49 951.13 | |
| Materiales Anticipados del Proceso Inversionista (153) | | | | 16 | | | | |
| Anticipos a Justificar (161 - 163) | | | | 17 | | 6 800.00 | 6 480.00 | 29.40 |
| Adeudos del Presupuesto del Estado (164 - 166) | | | | 18 | | 247 970.00 | 229 122.53 | 5 394.25 |
| Adeudos del Órgano u Organismo (167 - 170) | | | | 19 | | 1 554 770.00 | 15 778 698.58 | 12 281 129.95 |
| 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 | | 10 815 000.00 | 17 432 794.83 | 31 595 466.76 |
| Materias Primas y Materiales (183) | | | | 24 | | 4 831 900.00 | 9 664 388.09 | 13 203 857.06 |
| Combustibles y Lubricantes (184) | | | | 25 | | 6 500.00 | 112 875.96 | 96 364.73 |
| Partes y Piezas de Repuesto (185) | | | | 26 | | 407 100.00 | 348 690.89 | 2 847 511.70 |
| Envases y Embalajes (186) | | | | 27 | | 296 600.00 | 832 086.79 | 578 414.25 |
| Útiles y Herramientas y Otros (187) | | | | 28 | | 154 800.00 | 177 009.58 | 412 575.97 |
| Menos: Desgastes de Útiles y Herramientas (373) | | | | 29 | | 50 100.00 | 71 064.86 | 74 472.60 |
| Producción Terminada (188) | | | | 30 | | 1 654 500.00 | 1 651 709.36 | 1 071 036.93 |
| Mercancía para la Venta (189) | | | | 31 | | 10 400.00 | 19 178.09 | 39 648.30 |
| Menos: Descuento Comercial e Impuestos (370 - 372) | | | | 32 | | | | |
| Medicamentos (190) | | | | 33 | | | | |
| Base Material de Estudio (191) | | | | 34 | | | | |
| Menos: Desgastes de Base Material de Estudio (366) | | | | 35 | | | | |
| Vestuario y Lencería (192) | | | | 36 | | 12 300.00 | 22 134.71 | 47 979.44 |
| Menos: Desgastes de Vestuario y Lencería (367) | | | | 37 | | | | |
| Alimentos (193) | | | | 38 | | 114 900.00 | 75 672.64 | 89 758.80 |
| Inventario de Mercancías de Importación (194) | | | | 39 | | | | |
| Inventario de Mercancías de Exportación (195) | | | | 40 | | | | |
| Producciones para Insumo o Autoconsumo (196) | | | | 41 | | 1 854 300.00 | 3 640 993.45 | 12 997 598.24 |

| Organismo: MINAL | | | ESTADO DE SITUACION | | | | Acumulado Hasta: | | Unidad de Medida: | |
|---|-----|--------|---------------------|-------|-------|-----------|-------------------|---------------|---------------------------------|--|
| Estados Financieros | | | 5920-04 | | | | diciembre de 2019 | | Pesos Cubanos con dos Decimales | |
| Entidad: EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS HOLGUÍN CONSOLIDADO | | | | | | | | | | |
| Código Entidad | | | N A E | | D P A | | Páginas | | | |
| Org | Sub | Código | División | Clase | Prov | Municipio | 2 de 4 | | | |
| 111 | 0 | 1611 | | | 06 | 07 | 5920-04 | | | |
| Conceptos | | | | | Fila | N | Plan | Apertura | Real | |
| (A) | | | | | (B) | (C) | Anual | (2) | hasta | |
| | | | | | | | (1) | | la Fecha | |
| | | | | | | | | | (3) | |
| Otros Inventarios (205 - 207) | | | | | 42 | | | | | |
| Inventarios Ociosos (208) | | | | | 43 | | | 10.73 | | |
| Inventarios de Lento Movimiento (209) | | | | | 44 | | | | 61 041.36 | |
| Producción en Proceso (700 - 724) | | | | | 45 | | 1 521 800.00 | 946 294.02 | 131 347.52 | |
| Producción Propia para Insumo (725) | | | | | 46 | | | 12 815.38 | 92 805.06 | |
| 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 | | 42 149 435.40 | 34 759 379.59 | 46 569 232.45 | |
| Activos Fijos Tangibles (240 - 251) | | | | | 57 | | 38 904 635.40 | 48 000 810.51 | 62 614 162.78 | |
| Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375 - 389) | | | | | 58 | | 15 487 600.00 | 16 624 130.03 | 18 455 668.97 | |
| Fondos Bibliotecarios (252) | | | | | 59 | | | | | |
| Medios y Equipos para Alquilar (253) | | | | | 60 | | | | | |
| Menos: Desgastes de Medios y Equipos para Alquilar (389) | | | | | 61 | | | | | |
| Monumentos y Obras de Arte (254) | | | | | 62 | | | | | |
| Activos Fijos Intangibles (255 - 263) | | | | | 63 | | 10 200.00 | | | |
| Activos Fijos Intangibles en Proceso (264) | | | | | 64 | | | | | |
| Menos: Amortización de Activos Fijos Intangibles (390 - 399) | | | | | 65 | | 2 600.00 | | | |
| Inversiones en Proceso (265 - 278) | | | | | 66 | | 17 194 800.00 | 3 248 490.70 | 2 270 408.81 | |
| Plan de Preparación de Inversiones (279) | | | | | 67 | | | 124 962.11 | 132 792.11 | |
| Equipos por Instalar y Materiales del Proceso Inversionista (280 - 289) | | | | | 68 | | 1 530 000.00 | 9 246.30 | 7 537.72 | |
| Activos Diferidos | | | | | 69 | | | | | |
| Gastos de Producción y Servicios Diferidos (300 - 305) | | | | | 70 | | | | | |
| Gastos Financieros Diferidos (306-307) | | | | | 71 | | | | | |
| Gastos del Proceso Inversionista Diferidos (310-311) | | | | | 72 | | | | | |
| Gastos por Faltantes y Pérdidas Diferidos (312) | | | | | 73 | | | | | |
| Otros Activos | | | | | 74 | | 2 072 700.00 | 1 285 104.44 | 685 849.54 | |
| Pérdidas en Investigación (330 - 331) | | | | | 75 | | 510 000.00 | | | |
| Faltantes de Bienes en Investigación (332 - 333) | | | | | 76 | | | | | |
| Cuentas por Cobrar Diversas - Operaciones Corrientes (334 - 341) | | | | | 77 | | 1 457 000.00 | 649 673.56 | 685 849.54 | |
| 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 | | 92 400.00 | 635 430.88 | | |
| Efectos por Cobrar Protestados (348) | | | | | 82 | | | | | |
| Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial (349) | | | | | 83 | | 13 300.00 | | | |

| Organismo: MINAL | | | ESTADO DE SITUACION | | | | Acumulado Hasta: | | Unidad de Medida: | |
|--|-----|--------|---------------------|-------|-----------|-----------|----------------------|----------------------|---------------------------------|--|
| Estados Financieros | | | 5920-04 | | | | diciembre de 2019 | | Pesos Cubanos con dos Decimales | |
| Entidad: EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS HOLGUÍN CONSOLIDADO | | | | | | | | | | |
| Código Entidad | | | N A E | | D P A | | Páginas | | | |
| Org | Sub | Código | División | Clase | Prov | Municipio | 3 de 4 | | | |
| 111 | 0 | 1611 | | | 06 | 07 | 5920-04 | | | |
| Conceptos | | | | | Fila | N | Plan | Apertura | Real | |
| (A) | | | | | (B) | (C) | Anual | (2) | hasta la Fecha | |
| | | | | | (1) | (2) | (3) | | | |
| Depositos y Fianzas (354 - 355) | | | | | 84 | | | | | |
| Fondo de Amortización de Bonos - Efectivo y Valores (364) | | | | | 85 | | | | | |
| Menos: Otras Provisiones Regulatorias de Activos (374) | | | | | 86 | | | | | |
| TOTAL DEL ACTIVO | | | | | 87 | | 75 447 975.40 | 85 899 625.80 | 101 537 955.43 | |
| PASIVO | | | | | | | | | | |
| Pasivos Circulantes | | | | | 88 | | 69 425 400.00 | 73 566 628.89 | 88 896 083.10 | |
| Sobregiro Bancario (400) | | | | | 89 | | 3 427 800.00 | | 3 863 153.50 | |
| Efectos por Pagar a Corto Plazo (401 - 404) | | | | | 90 | | 48 600.00 | 1 710 911.39 | 1 495 458.52 | |
| Cuentas por Pagar a Corto Plazo (405 - 415) | | | | | 91 | | 16 909 200.00 | 12 308 978.74 | 20 329 448.14 | |
| 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 | | 60 800.00 | | 136 483.31 | |
| Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425 - 429) | | | | | 96 | | | 1 520 876.13 | | |
| Cobros Anticipados (430 - 433) | | | | | 97 | | 13 000.00 | 25 663.88 | 2 404.22 | |
| Materiales Recibidos de Forma Anticipada (434) | | | | | 98 | | | | | |
| Depositos Recibidos (435 - 439) | | | | | 99 | | 100.00 | 116.10 | | |
| Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440 - 449) | | | | | 100 | | 732 700.00 | 2 078 342.27 | 312 411.28 | |
| Obligaciones con el Órgano u Organismo (450 - 453) | | | | | 101 | | 81 600.00 | 44 100.00 | 53 600.00 | |
| Nóminas por Pagar (455 - 459) | | | | | 102 | | 1 067 200.00 | 620 642.30 | 318 716.42 | |
| Retenciones por Pagar (460 - 469) | | | | | 103 | | 29 700.00 | 24 366.08 | 29 849.17 | |
| Préstamos Recibidos y Otras Operaciones Crediticias por Pagar (470 - 479) | | | | | 104 | | 45 798 000.00 | 54 750 050.43 | 62 011 526.13 | |
| Gastos Acumulados por Pagar (480 - 489) | | | | | 105 | | | | 40 722.89 | |
| Provisión para Vacaciones (492) | | | | | 106 | | 457 500.00 | 384 731.83 | 254 898.18 | |
| Otras Provisiones Operacionales (493 - 499) | | | | | 107 | | 671 400.00 | 1 354.60 | 47 411.34 | |
| Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo (500) | | | | | 108 | | 127 800.00 | 96 495.14 | | |
| Fondo de Compensación para Desbalances Financieros (501) uso exclusivo de las OSDE | | | | | 109 | | | | | |
| Pasivos a Largo Plazo | | | | | 110 | | | | | |
| Efectos por Pagar a Largo Plazo (510 - 514) | | | | | 111 | | | | | |
| Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515 - 518) | | | | | 112 | | | | | |
| Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo (520 - 524) | | | | | 113 | | | | | |
| 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 | | 403 900.00 | 208 405.36 | 6 798.70 | |
| Sobrantes en Investigación (555 - 564) | | | | | 122 | | | | | |
| Cuentas por Pagar Diversas (565 - 568) | | | | | 123 | | 403 900.00 | 208 405.36 | 6 798.70 | |

| Organismo: MINAL | | | ESTADO DE SITUACION | | | Acumulado Hasta: | | Unidad de Medida: | |
|--|-----|--------|---------------------|-------|-------|-------------------|---------------|---------------------------------|--|
| Estados Financieros | | | 5920-04 | | | diciembre de 2019 | | Pesos Cubanos con dos Decimales | |
| Entidad: EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS HOLGUÍN CONSOLIDADO | | | | | | | | | |
| Código Entidad | | | N A E | | D P A | | Páginas | | |
| Org | Sub | Código | División | Clase | Prov | Municipio | 4 de 4 | | |
| 111 | 0 | 1611 | | | 06 | 07 | 5920-04 | | |
| Conceptos | | | | Fila | N | Plan Anual | Apertura | Real hasta la Fecha | |
| (A) | | | | (B) | (C) | (1) | (2) | (3) | |
| Cuentas por Pagar - Compra de Moneda (569) | | | | 124 | | | | | |
| Ingresos de Periodos Futuros (570 - 574) | | | | 125 | | | | | |
| Obligaciones con el Presupuesto del Estado por Garantia Activada (575) | | | | 126 | | | | | |
| TOTAL DEL PASIVO | | | | 127 | | 69 829 300.00 | 73 775 034.25 | 88 902 881.80 | |
| Inversión Estatal (600 - 612) Sector Público | | | | 128 | | | 10 299 785.86 | 10 299 785.86 | |
| Patrimonio y Fondo Común (600) Sector Privado | | | | 129 | | | | | |
| Capital Social Suscripto y Pagado | | | | 130 | | | | | |
| Recursos Recibidos (617 - 618) Sector Público | | | | 131 | | 2 196 775.40 | | | |
| Donaciones Recibidas - Nacionales (620) | | | | 132 | | | | | |
| Donaciones Recibidas - Exterior (621) | | | | 133 | | | | | |
| Utilidades Retenidas (630 - 634) | | | | 134 | | | 1 454 345.43 | | |
| Subvención por Perdidas (635 - 639) | | | | 135 | | | | | |
| Reserva para Contingencias (645) | | | | 136 | | 85 800.00 | 370 460.26 | 370 460.26 | |
| 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 | | | | | |
| Pago a Cuenta de las Utilidades (690) | | | | 142 | | 12 388 100.00 | | 1 372 504.31 | |
| Pago a Cuenta de los Dividendos (691) | | | | 143 | | | | | |
| Pérdidas (640 - 644) | | | | 144 | | | | | |
| Más o Menos: Revalorización de Activos Fijos Tangibles (613 -615) | | | | 145 | | | | | |
| Otras Operaciones de Capital (616 - 619) Sector Privado | | | | 146 | | | | | |
| Revaluación de Inventarios (697) | | | | 147 | | | | | |
| Ganancia o Pérdida no Realizada (698) | | | | 148 | | | | | |
| Resultado del Periodo | | | | 149 | | 3 336 100.00 | | 3 337 331.82 | |
| TOTAL DE PATRIMONIO NETO | | | | 150 | | 5 618 675.40 | 12 124 591.55 | 12 635 073.63 | |
| TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE | | | | 151 | | 75 447 975.40 | 85 899 625.80 | 101 537 955.43 | |

| | | |
|---|---|--|
| Hecho por: DIR. CONTABLE FINANCIERO Lic. Danieyls Lores Rodríguez Firma: _____ | Aprobado por: DIRECTORA GENERAL Dra Migdalia I Moreno Gómez Firma: _____ | Certificamos que los datos contenidos en este estado financiero se corresponden con las anotaciones contables de acuerdo a las regulaciones vigentes Fecha de Impresión: 13/01/2020 |
|---|---|--|

Anexo 16. Estado de valor agregado bruto 2018

| Organismo: MINAL | | | ESTADO DE VALOR AGREGADO BRUTO | | | | Acumulado Hasta: | Unidad de Medida |
|---|-----|---------------|---------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Estados Financieros | | | 5926-04 | | | | diciembre de 2018 | Pesos Cubanos con dos Decimales |
| Entidad: EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS HOLGUÍN CONSOLIDADO | | | | | | | | |
| Código Entidad | | | N. A. E | | D P A | | Páginas 1 de 1 5926-04 | |
| Org | Sub | Código | División | Clase | Prov | Municipio | | |
| 111 | 0 | 1611 | | | 06 | 07 | | |
| Conceptos (A) | | Fila (B) | N (C) | Plan del Año (1) | Plan hasta la Fecha (2) | Real hasta la Fecha (3) | | |
| Ventas o Ingresos Netos | | 1 | | \$ 171 824 700.00 | \$ 171 824 700.00 | \$ 182 116 268.47 | | |
| Más: Financiamiento Recibido de las Empresas (923) | | 2 | | | | | | |
| Más: Saldo de la Cuenta Producción en Proceso en esta fecha (700 - 724) | | 3 | | 1 521 800.00 | 1 521 800.00 | 946 294.02 | | |
| Menos: Saldo de la Cuenta Producción en Proceso al Inicio de Año (700 - 724) | | 4 | | 18 201 600.00 | 18 201 600.00 | 1 516 773.06 | | |
| Más: Saldo de la Cuenta Producción Terminada en esta fecha (188) | | 5 | | 1 654 500.00 | 1 654 500.00 | 1 651 709.36 | | |
| Menos: Saldo de la Cuenta Producción Terminada al Inicio del Año (188) | | 6 | | 16 396 800.00 | 16 396 800.00 | 1 366 447.54 | | |
| Menos: Aumento de la existencia de Producción Terminada por conceptos distintos al de producción y entrega (188 - 0040) | | 7 | | 20 496 000.00 | 20 496 000.00 | 3 828 990.30 | | |
| Más: Disminución de la existencia de Producción Terminada por conceptos distintos al de producción y entrega (188 - 0050) | | 8 | | 37 182 600.00 | 37 182 600.00 | 5 023 325.03 | | |
| Más: Gastos diferidos del período relacionados con procesos productivos y de servicios (300 - 305 - 0020) | | 9 | | | | | | |
| Más: Gastos del período de las producciones destinadas al insumo o al autoconsumo (725 - 0020) | | 10 | | 29 707 585.99 | 29 707 585.99 | 20 361 950.24 | | |
| Más: Saldos de las cuentas de Otros Ingresos e Ingresos Financieros (Excepto variación de las tasas de cambio y los dividendos) (920 - 922 + 950 - 952) | | 11 | | 852 300.00 | 852 300.00 | 2 170 919.46 | | |
| Menos: Gastos Incorporados a las Producciones en proceso provenientes del almacén de las producciones de insumos o autoconsumo (196 - 0030) | | 12 | | 10 782 585.00 | 10 782 585.00 | 16 014 001.11 | | |
| Más: Gastos del período de Reparaciones Capitales con Medios Propios (726 - 0020) | | 13 | | | | | | |
| Más: Gastos del período de las Inversiones con Medios Propios Activos Fijos Intangibles (727 - 0020) | | 14 | | | | | | |
| Más: Gastos del período por Inversiones con Medios Propios (728 - 0020) | | 15 | | | | | | |
| Menos: Saldo de la Cuenta Costo de Ventas de Mercancías en esta fecha (814 - 817) | | 16 | | 2 866 500.00 | 2 866 500.00 | 3 871 091.82 | | |
| PRODUCCIONES DE BIENES Y SERVICIOS | | 17 | | 174 000 000.99 | 174 000 000.99 | 185 673 162.75 | | |
| Gasto Material | | 18 | | 114 077 200.00 | 114 077 200.00 | 115 197 525.53 | | |
| Otros Gastos Monetarios | | 19 | | 16 351 900.00 | 16 351 900.00 | 19 828 184.56 | | |
| Financiamiento entregado a la OSDE (840) | | 20 | | 260 000.00 | 260 000.00 | 260 000.00 | | |
| CONSUMO INTERMEDIO | | 21 | | 130 689 100.00 | 130 689 100.00 | 135 285 710.09 | | |
| VALOR AGREGADO BRUTO CREADO | | 22 | | 43 310 900.99 | 43 310 900.99 | 50 387 452.66 | | |

| | | |
|--|---|--|
| Hecho por: DIR. CONTABLE FINANCIERO Lic Rigoberto Velazquez Rondon Firma: _____ | Aprobado por: DIRECTORA GENERAL Dra Migdalia I Moreno Gómez Firma: _____ | Certificamos que los datos contenidos en este estado financiero se corresponden con las anotaciones contables de acuerdo a las regulaciones vigentes Fecha de Impresión: 15/01/2019 |
|--|---|--|

Anexo 16. Estado de valor agregado bruto 2019

| Organismo: MINAL | | | ESTADO DE VALOR AGREGADO BRUTO | | | | Acumulado Hasta: | Unidad de Medida: |
|---|-----|--------|--------------------------------|-------|-------|-------------------|---------------------|---------------------------------|
| Estados Financieros | | | 5926-04 | | | | diciembre de 2019 | Pesos Cubanos con dos Decimales |
| Entidad: EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS HOLGUÍN CONSOLIDADO | | | | | | | | |
| Código Entidad | | | N A E | | D P A | | Páginas | |
| Org | Sub | Código | División | Clase | Prov | Municipio | 1 de 1 | |
| 111 | 0 | 1611 | | | 06 | 07 | 5926-04 | |
| Conceptos | | | | Fila | N | Plan del Año | Plan hasta la Fecha | Real hasta la Fecha |
| (A) | | | | (B) | (C) | (1) | (2) | (3) |
| Ventas o Ingresos Netos | | | | 1 | | \$ 173 599 364.60 | \$ 173 599 364.60 | \$ 175 036 295.04 |
| Más: Financiamiento Recibido de las Empresas (923) | | | | 2 | | | | |
| Más: Saldo de la Cuenta Producción en Proceso en esta fecha (700 - 724) | | | | 3 | | 1 521 800.00 | 1 521 800.00 | 131 347.52 |
| Menos: Saldo de la Cuenta Producción en Proceso al Inicio de Año (700 - 724) | | | | 4 | | 1 521 800.00 | 1 521 800.00 | 946 294.02 |
| Más: Saldo de la Cuenta Producción Terminada en esta fecha (188) | | | | 5 | | 1 654 500.00 | 1 654 500.00 | 1 071 036.93 |
| Menos: Saldo de la Cuenta Producción Terminada al Inicio del Año (188) | | | | 6 | | 1 654 464.60 | 1 654 464.60 | 1 651 709.36 |
| Menos: Aumento de la existencia de Producción Terminada por conceptos distintos al de pro | | | | 7 | | | | 9 954 051.13 |
| Más: Disminución de la existencia de Producción Terminada por conceptos distintos al de p | | | | 8 | | | | 18 315 913.44 |
| Más: Gastos diferidos del período relacionados con procesos productivos y de servicios (| | | | 9 | | | | |
| Más: Gastos del período de las producciones destinadas al insumo o al autoconsumo (725 - | | | | 10 | | | | 33 994 784.21 |
| Más: Saldos de las cuentas de Otros Ingresos e Ingresos Financieros (Excepto variación de las tasas de cambio y los dividendos) | | | | 11 | | 1 882 800.00 | 1 882 800.00 | 1 281 457.72 |
| (920 - 922 + 950 - 952) | | | | | | | | |
| Menos: Gastos Incorporados a las Producciones en proceso provenientes del almacén de las | | | | 12 | | | | 13 318 057.31 |
| Más: Gastos del período de Reparaciones Capitales con Medios Propios (726 - 0020) | | | | 13 | | | | |
| Más: Gastos del período de las Inversiones con Medios Propios Activos Fijos Intangibles (| | | | 14 | | | | |
| Más: Gastos del período por Inversiones con Medios Propios (728 - 0020) | | | | 15 | | | | |
| Menos: Saldo de la Cuenta Costo de Ventas de Mercancías en esta fecha (814 - 817) | | | | 16 | | 1 356 800.00 | 1 356 800.00 | 7 161 470.93 |
| PRODUCCIONES DE BIENES Y SERVICIOS | | | | 17 | | 174 125 400.00 | 174 125 400.00 | 196 799 252.11 |
| Gasto Material | | | | 18 | | 111 286 000.00 | 111 286 000.00 | 130 862 266.14 |
| Otros Gastos Monetarios | | | | 19 | | 19 279 900.00 | 19 279 900.00 | 22 439 813.81 |
| Financiamiento entregado a la OSDE (840) | | | | 20 | | 260 400.00 | 260 400.00 | 260 400.00 |
| CONSUMO INTERMEDIO | | | | 21 | | 130 826 300.00 | 130 826 300.00 | 153 562 479.95 |
| VALOR AGREGADO BRUTO CREADO | | | | 22 | | 43 299 100.00 | 43 299 100.00 | 43 236 772.16 |

| | | |
|---|---|--|
| Hecho por: DIR. CONTABLE FINANCIERO Lic. Danieyls Lores Rodríguez Firma: _____ | Aprobado por: DIRECTORA GENERAL Dra Migdalia I Moreno Gómez Firma: _____ | Certificamos que los datos contenidos en este estado financiero se corresponden con las anotaciones contables de acuerdo a las regulaciones vigentes Fecha de Impresión: 13/01/2020 |
|---|---|--|