
FACULTAD
CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO CARRERA DE
ECONOMÍA

EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD ECONÓMICA EN LA EMPRESA DE ACOPIO, BENEFICIO Y TORCIDO DE TABACO DE HOLGUÍN

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

Autora: María Teresa Avila Rordríguez

Tutora: Lic. Legna Mastrapa Arévalo

HOLGUÍN 2022



PENSAMIENTO

“Ningún problema Económico tiene una solución puramente Económica”

John Stuart Mill



DEDICATORIA

A las personas que me apoyaron y me tomaron de la mano e hicieron mi sueño hecho realidad, las que me impulsaron y me dieron nuevas fuerzas para continuar este largo camino, el reto no fue fácil pero tampoco imposible, a todas ellas gracias, a ellos dedico mi sueño hecho realidad.

- ✓ *A Dios Todopoderoso, por permitirme continuar con mis estudios y darme las fuerzas para lograrlo.*
- ✓ *A mi madre, mi abuela, mi padre por darme siempre su apoyo incondicional en los momentos más difíciles, por creer en mí que, si podía lograrlo, no existe palabra para agradecerles, y los amo con todo mi corazón.*
- ✓ *A mi tía Susana, mi tío Hugo, mi primo Huguito por apoyarme siempre.*
 - ✓ *A mis compañeras de trabajo por su apoyo tan especial.*
 - ✓ *A mis compañeros de aula, por compartir todo este tiempo especial.*



AGRADECIMIENTOS

Para emprender este nuevo camino se necesita de mucha ayuda y sobre todo dedicación, a las personas que no soltaron mi mano nunca, a las que comenzaron y a las que fueron llegando en mi vida para lograr mi mayor sueño.

- ✓ *A Dios Todopoderoso por darme nuevas fuerzas cada día.*
- ✓ *A Lisbeth Rodríguez y Gloria Morales, por empezar mi comienzo y brindarme su apoyo.*
- ✓ *A Zeida, Yeneisy, Elisa, Alba, Yinet y Baby por ser mis compañeras de trabajo y contribuir a mi formación*
- ✓ *A Adis Velázquez y Yaili Rey Velázquez por brindarme su dedicación y apoyo incondicional*
- ✓ *A mi amiga y compañera de aula Roxana Jorge por estar siempre a mi lado*
 - ✓ *A mis compañeros de aula por compartir este tiempo tan especial*
- ✓ *A mi tutora que me dedicó un espacio de su limitado tiempo para brindarme su asesoría*
- ✓ *A la Revolución por darme la oportunidad de estudiar y convertirme en una profesional.*



RESUMEN

El presente trabajo de diploma tiene como objetivo evaluar la efectividad económica de la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín a partir del análisis de los indicadores económicos – financieros que contribuya a favorecer la toma de decisiones.

Para alcanzar el objetivo propuesto se utilizaron métodos teóricos como son: el dialéctico materialista, histórico – lógico, análisis – síntesis, inducción – deducción e hipotético deductivo, además de métodos empíricos como las entrevistas informales, métodos estadísticos matemáticos y herramientas informáticas.

El procedimiento utilizado permitió conocer que en la empresa se incumple el plan de producción en los períodos analizados, presenta un nivel de dependencia financiera ante sus acreedores externos ya que sus márgenes de beneficio toman valores bajos y no posee buena correlación salario medio-productividad con respecto al salario para ambos años, encontrándose un sobre gasto del fondo del salario. Se pudo comprobar que la capacidad básica de generar utilidades y el crecimiento del rendimiento económico fueron influenciados de manera positiva por el aumento de las utilidades.

La evaluación de los indicadores económicos a través del procedimiento seleccionado permitió proponer acciones que contribuirán a una acertada toma de decisiones. Luego del análisis realizado se arribó a conclusiones y recomendaciones que permitirán a la entidad realizar una mejor gestión económica.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS REFERENCIALES SOBRE EL ANÁLISIS ECONÓMICO Y LA EFECTIVIDAD	5
1.1 Gestión económica – financiera. Conceptos y base	5
1.2 Eficacia, Eficiencia y Efectividad. Conceptos.	8
1.2.1 Las tres “E” de la administración. Su calidad, enfoque gerencial y principios.	10
1.3 Análisis económico-financiero. Concepto, objetivo e importancia	12
1.3.1 Técnicas del análisis económico - financiero.....	14
1.3.2 Indicadores económicos financieros. Concepto e Importancia	19
1.3.3 Concepto y usos de las razones económicas financieras	20
1.4 Retos de la economía cubana actual	27
CAPÍTULO II: EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD ECONÓMICA EN LA EMPRESA DE ACOPIO, BENEFICIO Y TORCIDO DE TABACO DE HOLGUÍN. 28	
2.1 Procedimiento para la evaluación de la efectividad económica.....	28
2.2 Aplicación del procedimiento para la evaluación de la efectividad económica en la Etapa I: Condiciones organizativas y estructurales	36
Paso 1: Creación del grupo de trabajo	36
Paso 2: Involucramiento y capacitación	37
Paso 3: Caracterización de la organización.....	37
Etapa II: Cálculo de los indicadores económicos financieros	41
Paso 4: Cumplimiento del plan de producción y de venta	41
Paso 5: Análisis del trabajo y los salarios.....	44
Paso 6: Cálculo de las razones financieras	46
Etapa III. Evaluación de la efectividad económica.....	51
Paso 7: Cálculo del por ciento de efectividad	51
Paso 8: Proponer acciones.....	54
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
ANEXOS	1



INTRODUCCIÓN

La crisis epidemiológica que ha provocado el COVID-19 en la economía ha tenido un impacto negativo a nivel financiero mundial, generando déficit de liquidez de las empresas, ya que los ingresos percibidos no son suficientes para cubrir los gastos y costos derivados de la actividad económica. Según el Periódico de la República (2021) señala que en el cierre del producto interno bruto (PIB) en las principales economías del mundo, China fue la única economía a nivel global que logró reportar un crecimiento durante el 2020. En EEUU, comenta la publicación que la economía presentó una disminución del 3.5%, la tasa más baja desde la Segunda Guerra Mundial.

En el actual contexto económico internacional donde los países son cada vez más globalizados, las políticas neoliberales sólo afectan a la rentabilidad económica de los países subdesarrollados. Cuba país del Tercer Mundo afectada principalmente en el ámbito económico por el recrudecimiento del bloqueo de EEUU y el impacto de la crisis económica provocada por la COVID-19, prioriza los cambios en el sistema empresarial en busca de soluciones de creatividad e innovación.

Para ello las empresas tienen como objetivo futuro lograr expandir sus actividades económicas en aras de fortalecer su crecimiento. Se necesita conocer el comportamiento y los resultados que se obtienen, teniendo en cuenta los objetivos que se obtengan a corto, mediano y largo plazo, para reducir el grado de incertidumbre. Por ende, se realizan estudios como es el análisis económico, el cual diagnostica la capacidad que posee la empresa y evalúa su viabilidad futura con el fin de facilitar la toma de decisiones. Esto permite trazar estrategias que permitan afrontar los problemas que se presenten.

En vías de desarrollo, la economía nacional traza nuevos horizontes, en el sistema empresarial, el cual se centra en el incremento máximo de la efectividad y competitividad de las empresas estatales mediante el otorgamiento de facultades, reflejando una correcta utilización de los recursos. Hoy las empresas para lograr su autofinanciamiento deben cubrir sus gastos con sus ingresos, disminuir los mismos, así cómo generar un margen de ganancia.



En la conceptualización del modelo económico para el período 2021-2026 se establece la autonomía en las entidades empresariales acompañada de una alta preparación y responsabilidad por sus directivos, facilitando toma de decisiones eficaces y oportunas. En los ejes estratégicos y la agenda hasta 2030 se le dedica especial importancia al tema rentabilidad.

En los lineamientos aprobados PCC (2021) en el 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), se plantea la importancia de la autonomía empresarial y la obtención de ganancia y rentabilidad por partes de las empresas, los cuales contribuyen al que una organización sea efectiva o no. Es por ello que la presente investigación responde a los siguientes lineamientos:

- No 8. Las empresas contarán con un marco regulatorio general, que reconozca su autonomía y establezca sus facultades y responsabilidades, en correspondencia con los sectores a los que tributa. Sus finanzas internas solo podrán ser intervenidas mediante los procedimientos legalmente establecidos.
- No 10. Las empresas y cooperativas que muestren sostenidamente en sus balances financieros pérdidas, capital de trabajo insuficiente, que no puedan honrar con sus activos las obligaciones contraídas o que obtengan resultados negativos en auditorías financieras, se podrán transformar o serán sometidas a un proceso de liquidación, cumpliendo con lo que se establezca.

La Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín para dar cumplimiento a la política económica del Partido y de la Revolución y cumplir además con la agenda hasta el 2030, tiene entre sus inquietudes realizar análisis de rentabilidad.

En entrevistas realizadas a los trabajadores del departamento de economía y producción, además de informes analizados, se evidencia que el eslabón fundamental que afecta los ingresos de la empresa es la tardanza de las habilitaciones para la producción terminada, existen dificultades asociadas al rendimiento del fondo de salario y presenta dificultades en el ciclo de pago. Esto pone en evidencia que existen problemas en la efectividad económica de la entidad, por lo que es necesario analizar los indicadores económicos de la misma y proponer soluciones a sus dificultades.



Teniendo en cuenta lo antes expuesto se plantea como **problema científico**: ¿Cómo evaluar efectividad económica en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín que contribuya a favorecer la toma de decisiones?

El **objeto de investigación** es: la gestión económica financiera y su **campo de acción** es la efectividad económica.

Como **objetivo general**: evaluar la efectividad económica de la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín a partir del análisis de los indicadores económicos – financieros que contribuya a favorecer la toma de decisiones.

Idea a defender: la evaluación de la efectividad económica de la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín a través de un procedimiento que incluye el análisis de los indicadores económicos - financieros contribuirá a favorecer la toma de decisiones.

Se proponen las siguientes tareas a realizar:

- ✓ Determinar las tendencias históricas y el estado actual del objeto y campo de acción a través de una revisión bibliográfica de la literatura nacional e internacional, para la construcción de un marco teórico.
- ✓ Aplicar el procedimiento Parra 2019 en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín para elevar la efectividad económica.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon métodos teóricos y empíricos:

Métodos Teóricos:

Dialéctico-Materialista: utilizado como método general para detectar las causas que inciden en los niveles de análisis económico y formular acciones que renueven su utilización.

Histórico-Lógico: para penetrar en la historia del problema, su evaluación a través de los años y estado actual. Estudiar la evolución y desarrollo de la gestión económica, así como el comportamiento de sus indicadores en el período analizado.

Análisis-Síntesis: para realizar reflexiones y fundamentaciones de manera lógica sobre el problema a investigar, así como, interpretar el procesamiento de la información obtenida pues mediante el análisis se pudo penetrar en los elementos



aislados del problema y llegar a la síntesis, es decir, a los elementos que la relacionan. En el procesamiento de la información para la caracterización del sistema de gestión económica, el comportamiento de los principales indicadores económicos y de igual forma en la elaboración de las conclusiones.

Inducción-Deducción: para la obtención de conocimientos en general y diagnóstico de las barreras que obstaculizan la realización del análisis económico como elemento fundamental en el proceso de gestión empresarial.

Hipotético-Deductivo: tener en cuenta la idea a defender y luego llegar a conclusiones a partir de la misma.

Métodos Empíricos:

Entrevistas Informales: a directivos y trabajadores de la entidad para realizar un diagnóstico inicial.

Estadístico Matemático: para el cálculo de los indicadores económicos y las ratios financieras.

Herramientas informáticas: a través de la utilización de la hoja de cálculo de Excel para la determinación de las desviaciones y la influencia particular de los indicadores en el resultado global.

El trabajo estará estructurado en dos capítulos, en el primero se expondrá la fundamentación teórica del objeto y campo de la investigación, el segundo incluye la evaluación de la efectividad económica en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Holguín. Además, cuenta con las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

Esta investigación se realiza través de un procedimiento para el análisis de los indicadores económicos. Además, que contribuye a mejorar el desempeño organizacional, facilitando el proceso de toma de decisiones para los directivos. El análisis de los indicadores económicos a través de la utilización de sus métodos particulares y de las herramientas matriciales permitirá a la empresa potenciar sus fortalezas y trabajar en la solución de sus debilidades, contribuyendo a una mejora de su efectividad económica.



CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS REFERENCIALES SOBRE EL ANÁLISIS ECONÓMICO Y LA EFECTIVIDAD

En el presente capítulo se desarrollarán los referentes teóricos sobre el objeto y el campo de la investigación, lo que permitirá analizar la actualidad del tema y su congruencia. Para su elaboración se consultó bibliografía nacional e internacional, además de lo que en materia de legislación se encuentra vigente para empresas estatales cubanas.

1.1 Gestión económica – financiera. Conceptos y base

La creación de una empresa implica aspectos que van mucho más allá de tener claro el modelo de negocio. En este sentido, la gestión económica financiera es una de las vertientes que más inseguridad despierta en aquellos que están empezando. Una buena gestión económica empresarial guía a los emprendedores y gerentes, en la toma de decisiones relacionadas con los clientes, los competidores o los proveedores de la empresa, así como en relación al funcionamiento de la misma (Conceptos de gestión económica empresarial para principiantes, 2022).

La gestión económica financiera se basa en la correcta administración de recursos de la organización. Es decir, de forma sencilla, se trata de gestionar gastos e ingresos de manera que todo funcione (Gestión Económica Financiera, 2020). Para Alpízar (2013) la misma es un conjunto de diferentes acciones y procesos interrelacionados entre sí que persiguen el objetivo de asegurarle a la organización, de manera eficiente y efectiva, el soporte financiero y material necesarios para su funcionamiento y desarrollo, controlando rigurosamente los recursos y empleándolos reacionalmente. Según Brozzard (2014) introduce en su definición la variable recursos humanos, considerando la gestión económica financiera como un conjunto de procesos interrelacionados entre sí, que, como gestión al fin, están encaminados a planificar , organizar, dirigir y controlar de manera eficiente y eficaz los recursos materiales, financieros y humanos para el logro de los objetivos de una organización. Este último recurso se incluye



teniendo en cuenta que son las personas que trabajan en las entidades quienes utilizan el resto de los recursos que poseen las organizaciones.

Tener una buena estrategia económica y financiera le ayudará a la empresa a que sea más competitiva en un mercado que cada vez está más saturado de competidores, tomar decisiones más acertadas porque estarán basadas en información real y correcta, dar una buena imagen frente a inversores, clientes y proveedores, por lo que creará confianza, además de conocer los recursos con los que cuenta para internacionalizar la empresa, comprar algún activo o lanzar un nuevo producto o servicio.

1.1.1 Bases para una buena gestión económica financiera

El responsable de la gestión económica y financiera de la empresa deberá conocer las bases de una buena gestión, que pueden ser las siguientes:

1. **Controla los plazos de pago y cobro.** Es habitual en las empresas pequeñas que se emita una factura y no se controle el cobro o de desconozca la política de pagos que tiene la empresa a la que se ha facturado. Esto supone que, por ejemplo, si llega el momento de pagar impuestos y esa factura no se ha cobrado, puede verse afectada la liquidez de la empresa. Con los plazos de pago ocurre lo mismo, debes controlarlos para que las facturas no se queden pendientes de pago y puedan generar intereses.
2. **Comprueba de dónde provienen tus beneficios.** Es fundamental para una buena gestión económica y financiera de la empresa que sepas de dónde vienen tus beneficios porque puede ocurrir que provengan de la liquidación de un inmovilizado y no de la actividad de la compañía.
3. **Distingue el beneficio de la caja.** Es posible que tengas un buen nivel de facturación, pero si te pagan a 60 días, por ejemplo, no tendrás caja para hacer frente a otros pagos. Por eso es importante que diferencies lo que es beneficio, de lo que es caja.
4. **Analiza la rentabilidad.** La rentabilidad de una empresa supone la capacidad de poder generar beneficios suficientes, en relación con sus ventas, activos o recursos propios, para poder ser rentable. Es decir, que



existe un equilibrio entre ingresos y gastos que se puede mantener en el tiempo y que puede permitir que la empresa crezca.

5. **Desglosa todos los gastos.** Además de saber de dónde vienen tus ingresos, es fundamental conocer en qué gastas cada euro de la empresa. Lo primero que tendrás que hacer es dividir los gastos en fijos y variables de manera que puedas controlar o eliminar aquellos gastos innecesarios y que afectan de forma negativa al negocio.
6. **Contrata una consultoría de negocio.** Una consultoría de negocio analizará la situación económico-financiera de tu empresa, las tendencias del mercado, lo que hacen los competidores y los nuevos productos o servicios, entre otros aspectos, para darte una imagen fiel de la situación de tu negocio y de las opciones que existen para desarrollarlo y hacerlo crecer.
7. **Elabora una estrategia económico-financiera.** Para poder realizarla se pueden seguir una serie de pasos que son los siguientes:
 - ✓ Análisis del entorno. Es importante que conozcas tanto el mercado en el que trabaja la empresa como a la empresa internamente.
 - ✓ Establecimiento de objetivos. Pregúntate ¿qué quieres lograr con la estrategia económico-financiera? Debe ser un objetivo que signifique un reto pero que a la vez sea realizable. También es importante que establezcas una fecha límite para conseguirlo.
 - ✓ Fijación de mecanismos de control. Si no controlas los resultados que vayas obteniendo no sabrás qué es lo que estás haciendo correctamente y lo que necesita ajustes, por lo que en la estrategia debes definir qué elementos vas a utilizar para controlar los avances.
8. **Estudia si los precios de tus productos o servicios incluyen los costes.** Puede ocurrir que vendas un producto a un precio determinado pero que al calcular los costes (transporte, materias primas, comercialización etc.) no obtengas un beneficio.



9. **Aprovecha las ventajas fiscales.** Un buen asesoramiento fiscal puede ser la clave para ahorrar dinero en impuestos y beneficiarte de ayudas e incentivos fiscales.
10. **Compara tus datos con los de los competidores.** Puede que tu negocio obtenga una rentabilidad de un 20% pero si no la comparas con los datos de empresas competidoras no sabrás si es elevado, bajo o es igual. Se podría dar el caso de que tus competidores obtengan, por lo general un 30% de rentabilidad, por lo que tu rentabilidad será baja para el sector.

En definitiva, se trata de que la gestión económica y financiera de la empresa le de la tranquilidad de conocer hacia dónde dirige su negocio, de qué forma y en qué plazo va a ir logrando los objetivos que se ha propuesto (Gestión Económica Financiera, 2020).

1.2 Eficacia, Eficiencia y Efectividad. Conceptos y diferencias

En el nivel de consecución de metas y objetivos la eficacia podemos definirla (Koontz & Weihrich, 2013) como: “El cumplimiento de objetivos”. Por otro lado, la efectividad se define como la cuantificación del logro de la meta, sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea. Según ANPP (2017) la efectividad es la calidad de una acción que los objetivos propuestos al desarrollarse. La efectividad es cuando se combina eficacia y eficiencia, es decir, se logra el efecto deseado, con la menor cantidad de recursos y/o tiempo disponibles. Además, significa que es trabajar sobre las cosas correctas, es decir, las cosas que aportan valor al negocio y que realmente pueden favorecer a la concreción de objetivos (Martins, 2022).

Por otro parte podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo; o, al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. La eficiencia no es una categoría abstracta de carácter técnico productivo, sino una determinación sintética que coloca al productor y a las relaciones de producción existentes como premisa y resultado del proceso de



reproducción de la riqueza material de la sociedad (Pacheco Feria, 2020). Según Lerner (1951) expresa que no puede haber una eficiencia económica a menos que los productos sean distribuidos eficientemente.

En el ámbito de la administración empresarial eficacia, eficiencia y efectividad son términos empleados cuyo significado no siempre está claro y a veces se usan como si fueran sinónimos (Máxima Uriarte, 2019). En líneas generales:

- ✓ **Eficiencia.** Es la capacidad de algo o alguien para lograr un fin propuesto a través de los mejores medios posibles.
- ✓ **Eficacia.** Es la capacidad de conseguir el objetivo propuesto sin tomar en cuenta los medios o recursos empleados para ello.
- ✓ **Efectividad.** Es la cuantificación o la capacidad específica de acercarse al cometido inicialmente planteado.

En términos más simples, podemos decir que la eficiencia implica conseguir la meta usando las mejores herramientas para ello; la eficacia es la capacidad de conseguirla incluso si los medios no son los idóneos para ello; y la efectividad que tanto se logra conseguir del objetivo propuesto al final.

Obviamente estas nociones están emparentadas entre sí, y constituyen parte frecuente del análisis empresarial operativo.

Efectividad económica

La efectividad económica constituye un indicador para evaluar el desempeño de una organización, donde, se determina a través de la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Este indicador nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado. El aumento de la efectividad económica puede garantizar los recursos y medios suficientes para asegurar simultáneamente un incremento considerable del bienestar de los trabajadores y el desarrollo sucesivo de la producción.



1.2.1 Las tres “E” de la administración. Su calidad, enfoque gerencial y principios.

Estos tres conceptos (eficiencia, eficacia y efectividad), en materia de administración, se consideran los tres cometidos fundamentales a lograr por una gestión adecuada y que, de darse en conjunto, garantizarían la calidad de los objetivos logrados.

Así, el margen de productividad de una organización, sea una fábrica, una empresa de otra índole o incluso un ejercicio financiero, dependerá directamente del grado de efectividad, eficacia y eficiencia que sus partes logren en conjunto y por separado.

Eficiencia en la administración

La eficiencia en términos administrativos implica lograr que la productividad sea favorable, es decir, lograr los resultados máximos con una cantidad determinada (a veces mínima) de recursos o insumos. A menudo se entiende como una medición por lo bajo de la capacidad productiva de una empresa, tomando en cuenta elementos como tiempo, esfuerzos, capital y calidad.

Eficacia en la administración

Por su parte, la eficacia tiene que ver con el grado de satisfacción que el producto final de la empresa demuestra de cara a las expectativas del consumidor final o del destinatario, es decir, qué tanto satisface sus necesidades reales o potenciales.

Efectividad en la administración

Cuando se habla de efectividad en la administración de empresas nos referimos al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, lo cual suele estimarse al contraponer los planes ideales o proyectados (objetivos o metas) y los resultados obtenidos, teniendo en cuenta el desempeño general de la cadena de producción. Suele plantearse la relación entre estos tres términos en base a la siguiente fórmula:

$$\mathbf{Eficacia + Eficiencia = Efectividad}$$



De donde se desprende que la última engloba a las dos primeras, y que el cálculo de estas dos permite echar un vistazo general al funcionamiento del conjunto administrativo. Según esta perspectiva, sería imposible ser eficiente del todo sin lograr antes un buen rendimiento en cuanto a eficacia y a eficiencia, de manera que hablamos de conceptos fuertemente relacionados. Es decir, que la clave es la efectividad porque se traduce como el equilibrio entre los indicadores, parciales, de eficiencia y eficacia (Rizo Rivas, 2019).

Calidad en las “Tres E”

La calidad es otro concepto fundamental en el análisis de las “Tres E”, y que engloba las características innatas del producto o servicio ofrecido de cara a la satisfacción de sus cometidos, tanto como la opinión que el cliente se formula del mismo: su conformidad, su satisfacción, sus criterios de preferencia.

Es un concepto que entraña las nociones de valor, diseño, promoción y ganancia, y que suele evaluarse en base a un conjunto de normas y directrices establecidas para garantizar un grado mínimo de satisfacción final del cliente.

Enfoque gerencial

Desde una perspectiva gerencial, las “Tres E” ocupan un lugar distinto en la cadena productiva y en la lógica interna de la empresa. Así, la eficiencia, por ejemplo, se juega en relación a la lógica procesal de la empresa, es decir en la transformación de los insumos en productos.

En cambio, la eficacia responde a una lógica direccional, vale decir, qué tanto se aproxima el producto obtenido a los resultados previstos. Por último, la efectividad se juega en el cotejo de los efectos deseados e indeseados del producto final, como resultado de la evaluación global de los procesos que intervinieron.

Principios

De lo anterior se desprenden los tres principios que rigen cada concepto son:

- ✓ **Principio de eficiencia:** El actor estratégico hará un uso dosificado de sus recursos en cada evento del juego interactivo, lo cual ocurrirá en función de la aplicación de recursos por parte del otro.
- ✓ **Principio de eficacia:** La obtención de los resultados deberá exigir la menor cantidad de eventos posibles. El encuentro y la fricción deberán



minimizarse, y solo producirse como eventos encadenados integral y orgánicamente orientados hacia los resultados.

- ✓ **Principio de efectividad:** El balance entre los efectos positivos y los efectos negativos de los resultados, deberá ser favorable para un actor y desfavorable para el otro. Es decir, dado que cada actor obtiene resultados con efectos positivos, pero también negativos, cada actor orientará su estrategia para que los efectos negativos del otro sean mayores que los propios.

Las estructuras de organización de las empresas, en todo tipo de sectores económicos, contienen una serie diversa de unidades que cumplen papeles diferentes, y así mismo es en el aspecto interno de la empresa que se encuentran áreas de producción, administración, planeación, control, mercado, financiera, etc., con una amplia variedad de contenidos, tareas, misiones y responsabilidades. Si bien todas atienden el mismo fin como parte de la empresa, en la práctica cada una tiene labores muy diferentes, por lo cual se hace difícil la medición homogénea de su desempeño (Mejía, 2019). Es por esto que para la medición de su efectividad económica generalmente se necesita del análisis económico financiero incluyendo en sí todos sus indicadores para poder saber si la organización resulta efectiva o no.

1.3 Análisis económico-financiero. Concepto, objetivo e importancia

El análisis económico-financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño real de una empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas. Es un estudio analítico con diseño documental basado en los fundamentos teóricos de varios autores Gitman (2003), Elizondo & Altman (2003) que expresan que es una herramienta gerencial y analítica clave en toda actividad empresarial que determina las condiciones financieras en el presente, la gestión de los recursos financieros disponibles y contribuye a predecir el futuro de la empresa. Abarca un conjunto de técnicas las cuales permiten determinar la capacidad que posee una entidad para producir beneficios y cumplir apropiadamente las obligaciones que tiene con terceros. De esta forma reconduce y optimiza los recursos con los que cuenta la entidad con la finalidad de crear



valor y así permanecer en el mercado. Asimismo, realizar un estudio a las cuentas de los estados contables que permita analizar el comportamiento financiero de la entidad y determine la capacidad que tiene para atender sus pasivos y obligaciones financieras en cualquier periodo.

La presente investigación se acoge al concepto de los escritores Noriega, Medina, Hernández, Comas & Medina (2017) que afirman: “El análisis económico financiero facilita la evaluación de la posición económica de una entidad; puesto que, permite a la organización determinar la suficiencia para generar beneficios, ya sea mediante la medición del rendimiento de sus activos”.

Objetivos del análisis económico - financiero

El empleo del análisis económico-financiero en cualquier entidad para desarrollar una evaluación financiera con el fin de obtener y generar valor que posibilite tomar decisiones oportunas, tiene los siguientes objetivos (Huaman & Huranca, 2020): valorar la evolución económica, evaluar la evolución financiera, conocer las causas de los cambios en los estados contables y permite la adecuada toma de decisiones posterior.

Importancia del análisis económico - financiero

El análisis económico - financiero permite identificar los aspectos fundamentales que muestren las condiciones en que operan las organizaciones con respecto al nivel de eficiencia, rendimiento y rentabilidad, liquidez, solvencia, endeudamiento; facilitando la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en la actividad empresarial (Cabrera, Fuentes, & Cerezo, 2017).

Este debe ser aplicado por todo tipo de empresa ya sea pequeña o grande, e indistintamente de su actividad productiva (comerciales, petroleras, industriales, metalmecánicas, agropecuarias, turísticas, constructoras, entre otras), además de asumir el compromiso de llevarlo a cabo puesto que constituye una medida de eficiencia operativa que permite evaluar el rendimiento de las mismas.

Dicho análisis facilita el proceso de toma de decisiones de inversión, financiamiento, planes de acción, además de identificar los puntos fuertes y débiles de las organizaciones, así como realizar comparaciones con otros



negocios, ya que aporta la información necesaria para conocer el comportamiento operativo de la empresa y su situación económica-financiera.

No obstante, se debe realizar en forma sistemática para determinar la liquidez y solvencia de la empresa, medir su actividad operativa, la eficiencia en la utilización de los activos, capacidad de endeudamiento y de cancelación de las obligaciones contraídas, utilidades, las inversiones requeridas, rendimiento y rentabilidad.

Sin embargo, el análisis financiero presenta algunas limitaciones inherentes a su aplicación e interpretación; puesto que se debe confirmar que la contabilización sea homogénea al realizar la comparación de cifras con empresas semejantes, debido a que las organizaciones muestran distinto nivel de diversificación en tamaño y tiempo de operatividad, el nivel de internacionalización y en los criterios para la toma de decisiones contables, económicas y financieras.

Con respecto a la interpretación de los indicadores financieros se pueden presentar dificultades para establecer criterios para su evaluación, ya que un resultado puede ser ambiguo en relación a la actividad productiva de la empresa.

Del mismo modo, se debe considerar el comportamiento de variables exógenas a la actividad empresarial como la inflación que afecta el valor actual de mercado de los activos y pasivos; algunos de ellos, generalmente, se omiten en el balance general o son valuados al costo depreciado de adquisición; por lo tanto, es necesario expresar los estados financieros antes de aplicar los indicadores financieros para lograr un análisis más completo y real de la situación de la empresa.

1.3.1 Técnicas del análisis económico - financiero

En el momento de realizar un análisis financiero en una organización se dispone de diferentes técnicas que se pueden aplicar para analizar e interpretar en profundidad las cifras arrojadas por los indicadores financieros, esto le permite dar respuestas a aquellas preguntas que puedan surgir una vez calculados los mismos. Entre las técnicas analíticas más utilizadas se encuentran las siguientes:

Análisis comparativo

Comparar las razones financieras de una empresa permite determinar promedios, tendencias y variaciones ocurridas en el transcurso del tiempo. Según Gitman



(2003) existen dos tipos de comparaciones de razones: el análisis seccional y el análisis de series de tiempo que permiten una mejor interpretación del valor de la razón o indicador.

El análisis seccional consiste en comparar los indicadores financieros de diferentes empresas del mismo ramo o con estándares de referencia disponibles acerca del sector productivo al que pertenece la empresa, correspondiente a un ejercicio económico específico. Mediante esta comparación una empresa logra identificar sus fortalezas y debilidades, detectando así aquellas áreas que deben ser mejoradas o fortalecidas.

Este análisis muestra cualquier variación positiva o negativa que pueda presentar algún indicador en relación al promedio del sector, lo cual refleja la existencia de un problema financiero; por ello, la gerencia debe realizar un análisis más profundo para establecer las estrategias más idóneas que les permitan solventar cualquier situación que pueda obstaculizar el proceso productivo.

Por otra parte, el análisis de series de tiempo permite evaluar el desempeño financiero de la empresa en el presente y compararlo con el desempeño en períodos pasados; es decir, compara los indicadores financieros de manera tal, que permite conocer las tendencias de las mismas a través del tiempo; pues, así logra determinar el crecimiento con respecto a lo planificado, las mejoras o deterioros producidos en la situación financiera de la empresa de un año a otro; detectando cualquier variación significativa en las cifras de los indicadores de un ejercicio económico a otro, esto conlleva a identificar los problemas financieros existentes, conocer sus causas y tomar las medidas correctivas más adecuadas para solucionarlos y así lograr mejores resultados en el futuro.

Análisis Dupont

El análisis Dupont constituye una técnica de investigación encaminada al hallazgo de las tareas administrativas responsables del desempeño financiero de la empresa, tomando en consideración todos los elementos de las actividades financieras del negocio. Tiene como punto de partida la interrelación de ciertos indicadores financieros, cuya interrelación genera el índice que mide la capacidad de la empresa para obtener sus utilidades (Gitman, 2003).



En sí, es un sistema que facilita a la empresa la realización de un análisis integral de indicadores financieros específicos, expresando la manera en que estos indicadores interactúan entre sí para determinar el rendimiento sobre los activos; esto sugiere que permite descomponer el rendimiento del capital contable en un elemento de eficiencia en la utilización de activos, en un mecanismo de utilidad sobre las ventas y también de uso de apalancamiento financiero.

El análisis Dupont consiste en combinar el estado de resultados y el balance general, de modo que se obtengan dos medidas globales de rentabilidad: el rendimiento sobre la inversión (ROI) y el rendimiento sobre el capital contable (RSC).

El ROI se mide a través de las utilidades operativas, es el resultado de multiplicar el margen de utilidad neta con la rotación de activos totales; mientras que el RSC se obtiene de multiplicar el rendimiento sobre los activos o inversión por el apalancamiento financiero; éste último es el resultado de relacionar los activos totales con el capital contable de la empresa.

En términos generales, el análisis Dupont se fundamenta principalmente en la interacción entre el margen de utilidad sobre las ventas, la rotación de activos y el apalancamiento para determinar el grado de rendimiento sobre el capital contable. De este modo, el análisis Dupont constituye una herramienta altamente relevante para la planificación financiera empresarial; puesto que proporciona toda la información pertinente referente a la rentabilidad generada sobre la inversión realizada y sobre el capital contable aportado para ello; a partir de lo cual permite realizar planes financieros tanto a largo como a corto plazo acordes con la condición financiera actual de la empresa, llevando a una toma de decisiones financieras más adecuada para alcanzar un mejor desempeño en todas las áreas de la organización.

Análisis vertical (estructural)

Consiste en definir la estructura de los indicadores financieros totales (los importes de las partidas individuales se toman como porcentaje del total del balance) e identificar el impacto de cada una de ellas en el resultado global de la actividad económica (Cortés Pérez). El paso a los indicadores relativos permite comparar



entre sí el potencial económico y los resultados de las empresas que difieren en la cantidad de recursos utilizados, y también suaviza el impacto negativo de los procesos inflacionistas que distorsionan los indicadores absolutos de los estados financieros.

Análisis horizontal (dinámico)

Se basa en el estudio de la dinámica de los indicadores financieros individuales a lo largo del tiempo. El análisis dinámico es la etapa siguiente al análisis de los indicadores financieros (análisis vertical). En esta fase, se determina qué secciones y partidas del balance han cambiado.

Análisis factorial

Es el análisis de la influencia de los distintos factores (motivos) en el indicador resultante. Puede ser directo (análisis propiamente dicho) cuando el indicador resultante se divide en componentes, e inverso (síntesis) cuando sus elementos separados se combinan en el indicador general.

Índices y Razones financieras.

Es aquel que se ejecuta a partir de las razones financieras, lo que puede traducirse en varios términos: ratios, índices, indicador o simplemente, una razón. Esta última se define como la relación entre dos números, donde cada uno de ellos puede estar integrado por una o varias partidas de los estados financieros de una empresa. El propósito del uso de las razones en los análisis de los estados financieros es reducir la cantidad de datos a una forma práctica y darle un mayor significado a la información.

Cuadrante de navegación

Luego de haber realizado el estudio de los estados financieros surge la interrogante de saber cuál es la posición en la que se encuentra la empresa, por este motivo fue creada la técnica del Cuadrante de Navegación. Esta técnica emplea solo los cuadrantes (X y Y) del eje de coordenadas los cuales relacionan las dos posiciones generales en la toma de decisiones: la posición económica y la posición financiera. La primera toma el eje de las Y en busca del ascenso o retroceso en la posición de la empresa y la segunda el eje de las X buscando la nivelación y la estabilidad a nivel financiero. Este análisis y posterior interpretación



de los resultados servirá a la gerencia para compararlos con datos de años anteriores para proyectar e intentar determinar cómo será el futuro comportamiento de la firma (presupuestos a corto, mediano y largo plazo). Además, será muy útil para medir cuales son los niveles de riesgo al realizar nuevas inversiones o pedir un préstamo. Todo negocio debe trabajar para alcanzar al menos dos metas financieras básicas que serían la rentabilidad y la liquidez. La primera mostrara cual es la posición económica del negocio es decir la capacidad que este tiene para generar y retener utilidades en un periodo de tiempo determinado, por su parte la segunda expresa cual es la situación financiera del negocio es decir la capacidad de pago de la cual esta dispone para hacer frente a sus obligaciones en un momento determinado ya sea a corto, mediano o al largo plazo. La realización del análisis financiero permite conocer en que cuadrante se encuentra ubicada la empresa evaluada y a partir de su situación llegar a conclusiones y proponer las recomendaciones necesarias. Al utilizar la representación gráfica a partir del cuadrante de navegación se pueden descubrir un gran número de situaciones empresariales entre las cuales podemos mencionar:

1. Si la empresa es rentable (+) y solvente (+), esta se puede encontrar en un estado de desarrollo o consolidación ya que obtiene utilidades y genera el efectivo suficiente en sus operaciones para hacer frente a sus obligaciones. Aquí la empresa debe intentar por todos los medios mantener esta posición y de colocar el efectivo excedente en depósitos bancarios a plazos constantes o en inversiones a corto y mediano plazo que generen ganancias adicionales por concepto de intereses acumulados y especulación financiera.
2. Si la empresa es rentable (+) pero no es solvente (-) indica que la empresa se encuentra en crecimiento o refluotación financiera ya que, aunque se obtienen utilidades no se genera el suficiente efectivo por actividades en operación para pagar sus deudas lo que puede provocar que los acreedores la declaren en bancarrota. En este caso se debe proceder a la renegociación de las deudas tratando de obtener un mayor plazo en el



periodo de pago a los acreedores y refinanciar las actividades a largo plazo, también es recomendable recortar el periodo de rotación de los inventarios y el periodo de cobranza de las deudas adquiridas por los clientes.

3. Si la empresa es no rentable (-) e insolvente (-), aquí la empresa se encuentra en una situación de liquidación o fracaso empresarial ya que hay pérdidas y no se genera efectivo por actividades en operación. Aquí se debe fusionar la entidad con otra con mejor situación económico-financiera o simplemente dar por terminadas sus operaciones.
4. Si no hay rentabilidad (-) pero si solvencia (+), en este caso la empresa puede estar descapitalizada o en un proceso de redimensionamiento de sus actividades. Hay pérdidas en sus operaciones, pero la entidad cubre este déficit haciendo líquidos sus activos no líquidos, generando de esta manera el efectivo necesario para hacerle frente a sus obligaciones y mantenerse a flote. Aquí, aunque el patrimonio de la empresa se contrae la misma puede seguir funcionando, pero llegara a un punto en el que ya no pueda pagar sus deudas y caiga en el tercer cuadrante. Se deben realizar estudios del mercado y de investigación para fabricar nuevos o mejores productos, así como introducir nuevas tecnologías que permitan incrementar sus ventas y disminuir los costos de producción con el objetivo de alcanzar utilidades.

1.3.2 Indicadores económicos financieros. Concepto e Importancia

Los indicadores económicos financieros expresan la relación entre dos o más elementos de los estados financieros. Son útiles para comparar el desempeño financiero de una empresa contra su desempeño histórico y contra los promedios de la industria (INEI, 2022). Son herramientas de medición que permiten combinar entre sí los elementos de información que se reflejan en los estados financieros. A través del cálculo e interpretación de estos datos contables, es posible realizar un diagnóstico preciso de la salud financiera de una empresa. Es de vital importancia para medir el rendimiento económico, operativo y financiero de una compañía. Esto favorece a los gerentes para poner de manifiesto el nivel de gestión (buena o mala) de su empresa, y de esa manera tomar decisiones más acertadas.



El análisis de la situación financiera representa una oportunidad para enmarcar las debilidades y fortalezas de una empresa. Pero no solo eso, sino que también es útil para realizar predicciones sobre acontecimientos en el corto (1 a 3 meses), mediano (3 a 18 meses) y en el largo plazo (hasta 10 años).

Esto con la finalidad de tomar decisiones de inversión, financiamiento, planes de acción o hasta para realizar comparaciones entre distintas compañías del mercado. Todo esto usualmente, los gerentes o directivos de una organización se ven envueltos con diversos problemas financieros, como, por ejemplo:

- ✓ Baja liquidez.
- ✓ Costos financieros elevados.
- ✓ Riesgos de inversión.
- ✓ Baja rentabilidad.
- ✓ Dificultades para usar recursos propios.
- ✓ Toma de decisiones poco asertivas en las inversiones.
- ✓ Confusión en el control de sus operaciones.
- ✓ Problemas en el reparto de dividendos.

Son las herramientas financieras necesarias para que una organización sea más eficiente, eficaz, obtenga mayor rentabilidad, y consiga mejores resultados usando menores costes.

1.3.3 Concepto y usos de las razones económicas financieras

Las razones son unos de los más conocidos y ampliamente usados instrumentos de análisis financiero. Consiste en efectuar comparaciones entre las distintas cifras de los estados financieros proporcionando información, e indicaciones al analista sobre las condiciones, la situación crediticia de la empresa, su capacidad de pago a corto y largo plazo, períodos de recuperación de ventas, de rotación de inventarios, además de que pueden señalar aquellos campos que requieren ulterior investigación y análisis (Castro, Rodríguez, & Lugo, 2019).

Su función se limita a servir de auxiliar para el estudio de las cifras de los negocios, señalando solo posibles puntos débiles o fuertes. No obstante, es necesario reconocer sus limitaciones para no atribuirles cualidades que no tienen:



- ✓ No es conveniente limitar el número de razones, ni su aplicación en cada caso concreto, solo puede decirse que antes de calcular una razón debe precisarse la relación existente entre sus elementos y si la relación es lógica.
- ✓ El uso de abundantes razones para un mismo fin es nocivo; porque si uno de los principales propósitos de los métodos de análisis es la simplificación de las cifras, más enfático es este propósito para el método de razones, cuya función es meramente explorativa.
- ✓ La comparación con el pasado no proporciona base alguna para la evaluación en términos absolutos.
- ✓ Cuando se compara con otras empresas similares o la media del sector se puede observar la situación con respecto a los competidores. Para sectores o ramas se está generalizando el cálculo de razones estándar. Esta comparación de una compañía con sus competidores o con los promedios industriales solo sería válido si las compañías analizadas son comparables razonablemente; debido a que existen factores que diferencian las empresas dentro del mismo ramo.
- ✓ Para estos análisis se utiliza el criterio de relevancia de acuerdo con los objetivos que se tengan propuestos. La utilización indiscriminada de todas las razones posibles puede distorsionar el análisis que se esté realizando.
- ✓ El valor de la razón no puede ser más exacto que los datos que se utilizan y como estas provienen de la contabilidad, están sujetas a manipulaciones e interpretaciones.
- ✓ La utilización de numerosas razones puede confundir más que aclarar la naturaleza del problema.
- ✓ Las razones son consecuencias de políticas y sucesos, no causa.
- ✓ Están basadas en información que pueden estar sujetas a las fluctuaciones de la inflación / deflación.
- ✓ Cuando el análisis indica que los patrones de una empresa se apartan de sus normas en la industria, esto no es una indicación absolutamente cierta de que algo anda mal en la empresa, aunque pueden proporcionar una base para cuestionamientos y mayores investigaciones y análisis.



- ✓ Pueden existir para realizar comparaciones con otras empresas debido a sistemas o políticas contables diferentes o a características extraordinarias.
- ✓ Parte de la información importante de una empresa no aparece en los Estados Financieros, como cambios en la dirección, desarrollo tecnológico, entre otros.

Razón circulante

La razón circulante se refiere a la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones circulantes o sea a corto plazo. Consiste en la capacidad de la empresa de generar efectivo a partir de sus activos circulantes y así lograr cubrir sus deudas, mientras mayor sea, existe más posibilidad de que la empresa pueda pagar sus pasivos ya que hay suficientes activos para convertirse en efectivo cuando sea necesario. Si es muy alta el capital puede estar inmovilizado, cuentas por cobrar muy altos o inventarios excesivos.

Para que la empresa no tenga problemas de liquidez el valor ha de ser próximo a 2, aproximadamente entre 1.5 ó 2. En caso de que sea menor que 1.5 indica que la empresa puede tener mayor probabilidad de hacer suspensión de pagos. Quizás podría pensarse que con una razón de liquidez de 1 ya se atenderían sin problema las deudas a corto plazo. Sin embargo, la posible morosidad de parte de la clientela y las dificultades en vender todas las existencias a corto plazo aconsejan que el fondo de maniobra sea positivo y por lo tanto que el activo circulante sea mayor que las deudas a corto plazo. Esta situación depende de cómo cobra y cómo paga la empresa ya que en sectores en los que se cobra muy rápido y se paga muy tarde se puede funcionar sin problemas teniendo un fondo de maniobra (activo circulante menos deudas a corto plazo) negativo.

Razón de Liquidez Inmediata o Prueba ácida

Es igual al disponible dividido por el exigible a corto plazo. Al disponible también puede añadirse aquellas inversiones financieras temporales que la empresa podría convertir en dinero en uno o dos días.

Es difícil estimar un valor ideal para él ya que el disponible acostumbra a fluctuar a lo largo del año, y por tanto se ha de procurar tomar un valor medio. No obstante, se puede indicar que, si el valor es bajo, se pueden tener problemas



para atender los pagos y si aumenta mucho, puede existir disponibles ociosos, y, por tanto, perder rentabilidad de los mismos.

Indica, de forma orientativa ya que tanto el disponible como las deudas a pagar de forma inmediata fluctúan considerablemente a lo largo del año en la mayoría de las empresas, el número de días en que se podrán atender los pagos con el disponible existente. Es decir, nos da una mediada de la cantidad de días que se puede resistir sin tener ningún cobro adicional.

No es posible indicar el valor adecuado ya que depende totalmente del sector en el que opere la empresa. Para conseguir que el capital de trabajo o fondo de maniobra sea suficiente y así ofrecer seguridad de que se podrán atender las deudas a corto plazo. Si el valor de la razón es negativo es posible que la empresa tenga dificultades para atender sus deudas a corto plazo, aunque convierta en dinero todo su activo circulante.

Razones de actividad

Miden la efectividad con que la empresa emplea los recursos de que dispone. Permite estudiar el rendimiento que se obtiene de los activos. Las razones de rotación se calculan dividiendo las ventas por el activo correspondiente. El valor ideal de rotación es que sean lo más elevado posible, sirven para comprobar la evolución de la política de cobro y pago a clientes y proveedores, respectivamente.

Periodo promedio de cobro

Indica el número medio de días que se tarda en cobrar de los clientes. Se calcula dividiendo los saldos que reflejan créditos en relación con los clientes (saldo de cliente, efectos a cobrar y efectos descontados pendientes de vencer y deduciendo los anticipos de clientes) por la venta media diaria. Cuanto menor sea indica que se cobra antes de los clientes, lo cual es deseable para cualquier empresa. Vale la pena obtener un desglose del saldo de las cuentas a cobrar en función de la antigüedad (hasta 30 días, de 30 a 60 días, de 60 a 90 días, más de 90 días.) y en función de si han vencido o no.

Periodo promedio de pago



Se calcula dividiendo el saldo de proveedores por las compras anuales y multiplicandas por 360. Refleja el número de días promedio que se tarda en pagar a los proveedores. Cuanto mayor sea el valor implica que se tarda más en pagar a los proveedores, con lo que estos proporcionan más financiación y, por tanto, es positivo. No obstante, de la situación anterior hay que distinguir aquella que se produce por el retraso del pago en contra de lo convenido con los proveedores. Esta última situación es totalmente negativa por la informalidad que refleja y el desprestigio que ocasiona. Además, puede provocar corte de suministro por parte de los proveedores. Es recomendable comparar el valor con la media del sector.

Rotación de inventario

Es igual a la cantidad de veces que rota el inventario. Expresa el tiempo que transcurre entre la compra de determinado producto y su venta. Este índice nos muestra las veces o días que los inventarios han rotado durante el año o sea la efectividad con que la empresa emplea los recursos disponibles.

Los acreedores a corto plazo generalmente miran una alta rotación de inventarios como signo positivo, indicando que el inventario es de fácil realización. Este índice puede señalar la existencia de inventarios obsoletos. Problemas de precios o deficiencias en el área comercial. La rotación puede convertirse en un plazo de inventario promedio si se divide 360 entre ésta.

Rotación del activo fijo

Indica la eficiencia con la que la empresa puede emplear su planta y su equipo en la generación de ingresos. Una razón alta indica que el activo fijo existente es razonablemente productivo, o bien que no hay reposición de activo fijo. Se debe tomar en cuenta con el simple transcurso del tiempo un equipo o inmueble se hace obsoleto (con excepción de los terrenos), por lo que deberá de planearse la reposición de estos. Una razón baja indica el exceso de activo fijo y en consecuencia no se aprovecha eficientemente el que se tiene. Debe de cuidarse la relación que existe entre este y las ventas. Puede existir demasiado activo fijo improductivo.

Rotación de activos totales



Esta razón tiene por objeto medir la actividad en ventas, o sea, cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada. Para obtenerlo se divide las ventas netas por el valor de los activos totales.

Razones de endeudamiento

Las razones de endeudamiento se utilizan para diagnosticar sobre la cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa, así como para comprobar hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar la carga financiera correspondiente.

El valor óptimo se sitúa entre 0.4 y 0.6. En caso de ser superior a 0.6 indica que el volumen de deudas es excesivo y la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros o, lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funcionando con una estructura financiera más arriesgada. Si es inferior a 0.4 puede ocurrir que la empresa tenga un exceso de capitales propios.

Autonomía:

Similar al de endeudamiento y divide los capitales propios por las deudas. El valor óptimo de esta ratio oscila entre 0.7 y 1.5 de acuerdo con las proporciones propuestas para la razón de endeudamiento. A medida que se reduce, y sobre todo cuando se acerca a 1, la quiebra se aproxima. Cuando es menor que 1 la empresa está en quiebra técnica.

Solvencia:

Se mide a través de la solvencia final tomando el Activo total y restándole el Pasivo total, la diferencia resultante es el capital propio. Este resultado refleja una postura finalista pues si la entidad presenta suspensión en sus pagos se procede a liquidar el Activo, siendo una situación de carácter definitivo. Por la capacidad que se tiene para hacer frente con sus recursos a las deudas en cualquier plazo, si bien este concepto está en línea con la liquidez, la misma incorpora una dimensión patrimonial y del nivel de riesgo, que en un momento dado se presenta para terceros.

Un valor superior a 1 indica que se posee diferentes garantías ante terceros ya que puede cumplir con sus deudas tanto en el corto como en el largo plazo. Si



este resultado fuera inferior se encontraría en una quiebra contable debido a la no posesión de suficientes bienes para cubrir sus obligaciones.

Razón de calidad de la deuda:

Cuanto menor sea el valor de esta ratio, significa que la deuda es de mejor calidad, en lo que al plazo se refiere. Hay que tener en cuenta que muchas empresas, o bien por su reducida dimensión o por la actividad que desarrollan, tienen dificultades para acceder a la financiación a largo plazo. Lo que explica que tengan una deuda a eminentemente a corto plazo.

Razones de rentabilidad

Las razones de rentabilidad son aquellas relaciones que permiten evaluar y conocer el estado actual de las utilidades de una empresa. Expresan los rendimientos en relación con sus ventas, activos o capitales. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo. Indicadores negativos expresan la etapa de desacumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los propietarios para mantener la entidad.

Rendimiento sobre la Inversión o Activos Totales

El rendimiento sobre los activos considera la cantidad de recursos necesarios para respaldar las operaciones. Esta ratio indica la eficiencia en el uso de los activos de una empresa, lo calculamos dividiendo las utilidades después de impuestos por el monto de activos.

Margen Neto de Rentabilidad

El margen neto de rentabilidad es más específico que el anterior. Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada unidad monetaria (UM) de venta que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos.

Cuanto más grande sea el margen neto de la empresa es mejor.

Equilibrio Financiero



Para tener equilibrio financiero la entidad debe ser líquida y solvente. Ambas condiciones deben cumplirse, o sea, el activo circulante menos el inventario debe superar al pasivo circulante (liquidez) y el activo circulante debe ser mayor que los financiamientos a corto plazo. Al evaluar el equilibrio financiero se valora si es estable, para ello los financiamientos propios y ajenos deben comportarse entre 60 % y 40 % respectivamente o cualquier otra combinación dentro de esos rangos.

1.4 Retos de la economía cubana actual

La economía cubana adolece de numerosos problemas económicos siendo quizás el principal su baja productividad, lo que genera escaso crecimiento, déficit de balanza de pagos y deuda exterior. En 2020 la pandemia de COVID-19 hizo caer el producto interno bruto (PIB) un (10,9%) y en 2021 el gobierno anunció en la Asamblea de fin de año un crecimiento del mismo a precios constantes en el entorno del 2%. La previsión oficial para el año 2022 es de un crecimiento de un 4% (Informe económico y Comercial, 2022).

Las empresas estatales socialistas se van a regir por las nuevas políticas adoptadas en los lineamientos 2021-2016 y en el Modelo de Desarrollo Económico –Social hasta el 2030, las cuales deberá ser más descentralizada y realizarse mediante el autofinanciamiento y sin subsidios fiscales, en el caso que dichas empresas o las cooperativas agrarias tengan pérdidas, podrán ser cerradas o transferidas a la gestión privada.

Además, con los recursos generados, las empresas podrán crear fondos para realizar nuevas inversiones o subidas de salarios, a la vez que gozarán de una mayor flexibilidad en la fijación de precios. Se recapitalizarán las empresas que tengan condiciones para responder a ese estímulo con incrementos de producción y como parte de un proceso de ordenamiento empresarial.

En la actualidad donde se desarrolla el marco económico cubano, uno de los principales sectores de la economía es el Tabaco, cuarto renglón en ingresos del país. La elaboración de puros está en manos del Estado y su comercialización internacional la realiza en exclusiva Habanos S.A., una empresa mixta creada por la empresa española Tabacalera, adquirida actualmente por una empresa China. Cuba es el principal exportador de puros del mundo.



CAPÍTULO II: EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD ECONÓMICA EN LA EMPRESA DE ACOPIO, BENEFICIO Y TORCIDO DE TABACO DE HOLGUÍN

En este capítulo se determinará la efectividad económica de la empresa objeto de estudio. Para cumplir con este propósito se realizó una revisión bibliográfica para seleccionar las acciones a utilizar. A través de esta investigación se encontraron diferentes metodologías relacionadas con el tema como:

- ✓ Metodología para el análisis de los estados básicos de la contabilidad (sin autor).
- ✓ Técnicas para la realización de los análisis financieros (sin autor).
- ✓ Metodología para la evaluación de la eficacia y eficiencia económica a través de la auditoría de gestión de la autora Msc. Lucila Ramírez Pompa de la universidad de Granma.
- ✓ Procedimiento para el análisis económico de la autora Msc. Daily Parra Quiles de la universidad de Holguín (Parra Quilez, 2017).
- ✓ Además, se consultaron las Normas Cubanas de Contabilidad No.7 sobre los activos fijos tangibles.

Tomando como base de que la mayoría de los procedimientos encontrados no se ajustan a la investigación ni a la empresa objeto de estudio se hará uso del método de la Msc. Daily Parra Quiles. A través de la aplicación de este se podrán identificar las desviaciones en el cumplimiento de los planes, la relación entre el ritmo de crecimiento de los salarios y la productividad, el cálculo de las ratios financieras, así como una valoración tanto cualitativa como cuantitativamente que permitirá proponer acciones según el cuadrante de navegación en el que se encuentra ubicada la empresa.

2.1 Procedimiento para la evaluación de la efectividad económica

Este procedimiento tiene como objetivo evaluar la efectividad económica de la empresa objeto de estudio a través del cálculo de los indicadores económicos que permitan reconocer sus deficiencias y analizar los resultados obtenidos. Para su confección se hizo consulta de investigaciones previas, las bases del sistema



empresarial cubano y lo que en materia de ley está legislado (Parra Quilez, 2019) **(Anexo1).**

Esta investigación no solo pretende hacer un diagnóstico de los indicadores económicos sino brindar una serie de acciones que permitan mejorar el aprovechamiento de estos y asesorar a la entidad con el fin de que esta obtenga mejores resultados. El mismo se podrá utilizar en cualquier entidad de servicios y/o producción. Este método está compuesto por tres etapas y ocho pasos.

Etapas I: Condiciones organizativas y estructurales

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

Paso1: Creación del grupo de trabajo

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

Primeramente, se seleccionan y aprueban en el Consejo de Dirección los miembros que deberán conformar el grupo de trabajo. El mismo debe estar conformado por (Director Contable Financiero, especialistas del área económica, jefes de áreas con conocimiento del tema, sindicato y trabajadores que tengan poder de experto). La cantidad de miembros del grupo dependerá de las particularidades de cada organización.

Paso 2: Involucramiento y capacitación

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

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

Paso 3: Caracterización de la organización



Tiene como objetivo el de caracterizar a la entidad objeto de estudio con el fin de determinar las relaciones existentes entre sus objetivos y la misión y visión de la empresa.

En este paso se deben 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 y servicios
- ✓ Estructura organizativa
- ✓ Principales clientes, proveedores, y competidores

Etapas II: Cálculo de los indicadores económicos financieros

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

El **objetivo** de esta etapa es determinar el comportamiento de los indicadores económicos en la empresa a través del cumplimiento de sus planes, la correlación salario medio- productividad, así como el cálculo de ratios financieros.

Paso 4: Cumplimiento del plan de producción y de venta

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

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

$PB = \text{Cantidad de trabajadores} * \text{Días al año} * \text{Duración JL} * P_{\text{Thoraria}}$

PB, producción bruta

JL, jornada laboral



PT, productividad

El costo por peso de la producción mercantil:

$$CP = \frac{\text{Costo PM}}{\text{Valor PM}} = \frac{V}{C}$$

VPM= Po (\$/uf)

CPM= Cu (\$/uf)

Costo Total de Producción (CTP)

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

Dónde:

GM: gasto material (GM directo + GM indirecto)

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

T: cantidad de trabajadores (P/PT)

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

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

OG: otros gastos

Análisis del cumplimiento del plan de ventas comprende:

Análisis del plan global de ventas en unidades de valor

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

Análisis de las ventas por surtidos

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

Dónde:

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

Paso 5: Análisis del trabajo y los salarios

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

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



$$\text{Dias promedios al año} = \frac{\text{Fondo de tiempo laboral} - \text{Tiempo no laborable}}{\text{Cantidad de trabajadores}}$$

$$\text{Duración de la JL} = \% \text{ utilización de la JL} - \text{Horas/Turno}$$

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

$$\text{PT diaria} = \frac{\text{PT anual}}{\text{Dias promedios al año}}$$

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

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

$$Pe = \frac{\text{Cantidad de obreros basicos}}{\text{Cantidad total de trabajadores}} * 100$$

Ahorro o sobregasto relativos de obreros básicos

$$= \text{Cantidad real de Obreros Básicos} - \text{Cantidad convencional Obreros Básicos}$$

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

Ahorro o sobregasto del fondo de salario

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

Grado de cumplimiento del Plan de Salario

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

Economía o sobregasto del fondo de salario

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

Considerando el cumplimiento del plan de producción Dónde:

$$\text{FS plan recaudado} = \text{FS plan} [1 + (\text{coef de recálculo} * \Delta\text{PB})]$$

El coeficiente de recálculo es propio de cada empresa.

Paso 6: Cálculo de las razones financieras

Objetivo: calcular los ratios financieros de los períodos analizados para determinar su dinámica y compararlo con la media de la industria.



Ratios de Liquidez

$$\text{Razon circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Ratios de Actividad

$$\text{Rotacion de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Plazo promedio de cobro} = \frac{360}{\text{Rotacion de cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotacion de cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

$$\text{Plazo promedio de pago} = \frac{360}{\text{Rotacion de cuentas por pagar}}$$

$$\text{Rotacion de los inventarios} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Plazo promedio de los inventarios} = \frac{360}{\text{Rotacion de los inventarios}}$$

$$\text{Rotacion del Activo Fijo Neto} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

$$\text{Rotacion de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

Ratios de Endeudamiento

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Razón de autonomía} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Calidad de la Deuda} = \frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Pasivo Total}}$$

Ratios de Rentabilidad



$$\text{Margen de Beneficio Neto} = \frac{\text{Utilidad antes de Impuestos e Intereses}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rendimiento sobre la Inversión} = \frac{\text{Utilidad antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Utilidad despues de Intereses e Impuestos}}{\text{Patrimonio}}$$

ETAPA III: EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD ECONÓMICA

La efectividad económica es la relación entre los resultados logrados y los planificados, por lo que permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. En este paso se calculará tanto el porcentaje de cumplimiento de los indicadores analizados como el de crecimiento de un período con respecto a otro. Además, se trazarán estrategias teniendo en cuenta en el cuadrante de navegación en que se encuentre la entidad.

Objetivo: determinar los porcentos de cumplimiento y de crecimiento de los indicadores económicos financieros.

Paso 7: Cálculo del por ciento de efectividad

Objetivo: realizar un análisis comparativo de los indicadores económicos – financieros estudiados para determinar si la empresa es efectiva.

Indicadores	Cumplimiento 2018 (%)	Cumplimiento 2019 (%)	Crecimiento 2018/2019
Producción			
Ventas			
Costo de Producción			
Cantidad de trabajadores			
Fondo de salario			
Productividad sobre las ventas			
Productividad sobre VAB			
Valor Agregado Bruto			



Razón circulante

Prueba Ácida

Cuentas por cobrar

Promedio de cobro

Rotación de inventario

Plazo promedio de inventario

Rotación de activo fijo neto

Rotación de los activos totales

Razón de endeudamiento

Razón de autonomía

Calidad de la deuda

Margen de beneficio neto

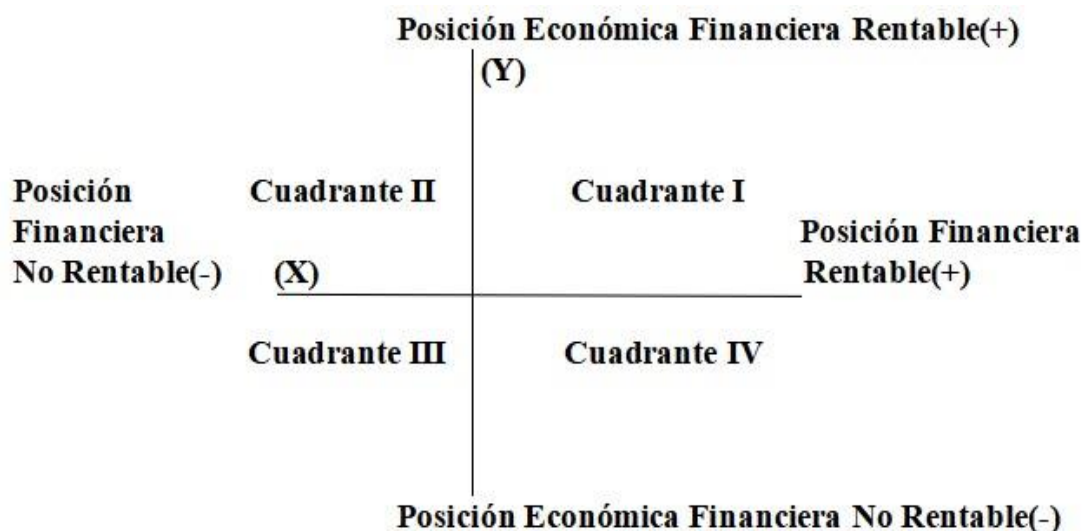
Rendimiento sobre la inversión

Paso 8: Proponer acciones

Teniendo en cuenta el resultado del cuadrante de navegación se propondrán acciones para la mejora de los indicadores económico-financieros de la empresa.

Objetivo: formular acciones que permitan maximizar la efectividad económica de la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín





2.2 Aplicación del procedimiento para la evaluación de la efectividad económica en la Etapa I: Condiciones organizativas y estructurales

Paso 1: Creación del grupo de trabajo

Al efectuar el análisis económico-financiero de la empresa se confeccionó un grupo de trabajo precedido por (especialistas del área económica, jefes de departamentos con conocimientos del tema, sindicato, y algunos trabajadores con poder de experto), para lo cual fueron escogidos 10 trabajadores a los cuales se les entregó un formulario donde cada uno debía manifestar sus conocimientos acerca del tema (**Anexo 2**). Para la elaboración de la investigación se calculó con ayuda del Excel el coeficiente de competencia de los mismos (**Anexo 3**). De los 10 trabajadores encuestados 4 alcanzaron un nivel de competencia alto ($0.8 < K < 1$), 3 alcanzaron un nivel medio ($0.5 < K < 0.8$) y solo 3 alcanzó un nivel bajo, donde fueron escogidos aquellos expertos cuyo coeficiente de competencia fue alto y medio. A los datos obtenidos se le calculó el Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad del instrumento, el cual arrojó un valor de 0,832, por lo que se considera bueno para los fines de la investigación (**Anexo 4**).

Dicho personal fue el que posibilitó la información, respondieron a entrevistas, validaron las herramientas y métodos a utilizar y aprobaron el informe final. El grupo de trabajo quedó compuesto por (**Anexo 5**):

- ✓ Directora de contabilidad y finanzas



- ✓ Especialistas en gestión económica.
- ✓ Especialista en recursos humanos.
- ✓ Miembro del PCC.
- ✓ Obrero seleccionado.

Paso 2: Involucramiento y capacitación

En intercambios con los trabajadores con más años de experiencia y directivos de la empresa sobre el tema de análisis económico–financiero se definieron los principales problemas asociados al tema llegando a la conclusión de la necesidad de la evaluación de la efectividad económica y la no existencia de un procedimiento para realizarlos. Se procedió a realizar una capacitación y talleres sobre el procedimiento de la investigación a todos los trabajadores involucrados en el tema, en correspondencia con los cursos de capacitación que se han impartido **(Anexo 6)**.

Paso 3: Caracterización de la organización

La Empresa de Tabaco de Holguín fue creada por la Resolución No. 288 de fecha 15 de diciembre de 1976 dictada por el Ministro de la Industria Alimenticia, trasladada al Ministerio de la Agricultura por la Resolución No. 65/84, de fecha 4 de Junio de 1984 del propio titular, y cambiada su denominación por la de Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Holguín mediante la Resolución No.841 del Ministerio de Economía y Planificación de fecha 28 de enero del 2005. Es una institución cuyas funciones están asociadas a la producción de tabaco torcido para la exportación y el consumo nacional, además del acopio y beneficio de las hojas de tabaco producidas por diferentes formas productivas del territorio. Se encuentra ubicada en la calle Miró no.261 entre Peralejo y Ángel Guerra. Definiendo como **objeto social**: “Comercializar Tabaco en Rama Beneficiado”, y “Producir y Comercializar Tabaco Torcido”.

Misión:

La Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín, oferta tabaco torcido y en rama que satisfacen los compromisos contractuales y de gestión; comprometidos con los lineamientos de la política económica y social, las regulaciones estatales y los requisitos establecidos por el Grupo TABACUBA,



caracterizada por el desarrollo de las fuerzas productivas, elevado desempeño laboral, alta motivación hacia el trabajo y ambiente de colaboración. La aceptación de nuestros productos y servicios resaltan el prestigio y desarrollo de la organización.

Visión:

La Empresa Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín es una organización con alto grado de autonomía, los cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos aplicados al sistema de dirección y gestión para el cumplimiento de los compromisos y requisitos pactados, demuestran un incremento de la productividad del trabajo y una mayor eficiencia y eficacia empresarial, que redundan en el bienestar y desarrollo de los valores éticos, sociales y políticos en nuestros trabajadores.

Estructura Organizativa

La Empresa cuenta con cuatro UEB para el acopio y beneficio de tabaco en rama, cinco UEB para la producción de tabaco torcido para la exportación, diez UEB para la producción de Tabaco torcido para el consumo nacional, una UEB para el procesamiento de la capa y una UEB de Logística que se encarga de la gestión de los recursos materiales, los servicios de reparación y mantenimiento de las entidades y la comercialización del producto, todas ellas rectoradas por una Oficina central (**Anexo 7**).

✓ **Principales Clientes:**

- ✓ Empresa de Abastecimiento Técnico Material Tabaco.
- ✓ Empresas Distribuidoras de Cigarros, Tabacos y Fósforos.
- ✓ Comercializadora de tabaco en rama.
- ✓ Productores de tabaco en Rama (Campesinos, CPA, CSS, UBPC).
- ✓ Empresa de Cigarros Lázaro Peña

Principales Proveedores:

- ✓ Empresa ATM. Nacional.
- ✓ Empresa comercializadora de tabaco en Rama “Comercial La Vega”
- ✓ Empresa Envases ARCA.
- ✓ Empresa de Soluciones Mecánicas (SOMEK).



- ✓ Empresa de Suministro Agropecuario (GELMA.)
- ✓ EMPROPICER.
- ✓ COPEXTEL.
- ✓ CUBALUB.

Partes Interesadas.

- ✓ PCC y Gobierno (Políticas y disposiciones).
- ✓ Órganos reguladores. CGR, MISAP, UNIC, ENURE, MININT, CITMA, CONAS,
- ✓ Se definen los requisitos en los documentos rectores y legislativos de cada órgano (Documentos legales y Reglamentarios).
- ✓ Entidades y comunidad del entorno. (Se definen las relaciones mediante actas y convenios de colaboración).
- ✓ Trabajadores (Se definen las relaciones mediante contratos, Convenio Colectivo, Reglamento disciplinarios, matrices de competencias, evaluaciones del desempeño y resolución de nombramiento para el caso de funcionarios y Directivos).

Cartera de productos y servicios(C.P.S)

Productos:

- ✓ Tabaco torcido de tripa larga para la exportación
- ✓ Tabaco torcido de tripa corta para la exportación.
- ✓ Tabaco de tripa corta para el consumo nacional.
- ✓ Subproductos de la Industria.
- ✓ Habilitaciones, cajonería, materia prima, y otros materiales del proceso de producción del tabaco torcido.
- ✓ Tabaco Negro Beneficiado Sol Ensartado.
- ✓ Tabaco Negro Beneficiado Tapado.
- ✓ Tabaco Negro Beneficiado Sol Palo.
- ✓ Tabaco Negro Despalillado.
- ✓ Semillas y posturas de tabaco.
- ✓ Substratos y medios biológicos.
- ✓ Semillas y posturas forestales.



- ✓ Cujes para tabaco.
- ✓ Madera rolliza.
 - Productos agropecuarios

Servicios:

- ✓ Medios e insumos del proceso de producción agrícola del tabaco y la Pre-industria
- ✓ Reparación y mantenimiento a los equipos automotores, agrícolas y de riego.
- ✓ Preparación de tierra, mejoramiento de los suelos y fumigación.
- ✓ Transportación automotora.
- ✓ Construcción, reparaciones y mantenimiento de obras menores y viviendas.
- ✓ Servicios de asesoría técnica.
- ✓ Servicios de procesamiento de datos económicos.
- ✓ Servicios de transporte de Carga a entidades del sistema.
- ✓ Servicios de taller de lavado y engrase, chapistería, pintura y soldadura.
- ✓ Servicios de Carpintería.
- ✓ Servicios de comedores y cafeterías para los trabajadores de la Empresa.

Caracterización de la fuerza de trabajo

En la siguiente tabla se muestra la plantilla cubierta de la empresa, así como su distribución por categorías y la relación de sexo.

Tabla 1

Plantilla de trabajadores

Nivel Ocupacional	Total	%
Cuadro	28	0.98
Técnicos	343	12.03
Administrativos	39	1.37
Servicio	287	10.07
Fuerza Laboral	2 153	75.05
Total de plantilla Cubierta	2 850	99.50
Total Mujeres	1 581	55
Total Hombres	1 269	45

La empresa cuenta con una plantilla cubierta de 2850 trabajadores de ellos 1581 mujeres y 1269 hombres, desglosados por niveles de ocupación en 28 dirigentes que representan el 0.98%, 343 técnicos que representan el 12.03%,39



administrativos que representan el 1.37%, 287 de servicio que representan el 10.07%, operarios 2153 que representan el 75.5% de la fuerza laboral. La fuerza de trabajo femenina representa el 61.28% mientras que los hombres constituyen el 44.5% del total de trabajadores.

Etapas II: Cálculo de los indicadores económicos financieros

Paso 4: Cumplimiento del plan de producción y de venta

A continuación, se realizará un análisis del plan de producción y de ventas para los años 2018 y 2019, no se podrán desagregar porque en la empresa no se encontraban los datos, estas últimas están conformadas por las ventas de producción en moneda nacional, moneda convertible para año 2018 y 2019.

Análisis del plan de venta

Tabla 2

Cumplimiento del plan de ventas 2018-2019

Indicadores	Plan de Ventas (mmp)						
	2018			2019			Crecimiento
	Plan	Real	%	Plan	Real	%	%
Ventas	256609.6	260802.3	102	267964.4	273013.7	102	105

Fuente: Estado de Rendimiento Financiero 2018-2019 (**Anexo 8**)

En el año 2018 se obtuvo un nivel de ventas de 260 802.3 mmp, lo que representa un 2% de sobrecumplimiento con respecto al plan. Para el 2019 se alcanzó unas ventas de 273 013.7 mmp siendo lo planificado 267 964.4mmp, lo cual demuestra que sobrecumplió en un 2%. Al realizar una comparación entre los dos años hubo un 5% de crecimiento respectivamente, obteniendo resultados favorables para la empresa.

Análisis del plan de producción

Tabla 2

Cumplimiento del Plan de Producción



Plan de Producción (mmp)							
Indicadores	2018			2019			Crecimiento
	Plan	Real	%	Plan	Real	%	%
Producción	283 724.3	271 643.1	95.7	304 517.6	299 910.6	98.5	110

Fuente: Estado del Valor Agregado Bruto 2018 y 2019 (**Anexo 9**)

En el año 2018 se pudo apreciar que el plan de producción solo se ejecutó en un 95.7 %, obteniendo 12 081.20 mmp menos de lo planificado. Para el 2019 se alcanzó una producción de 299 910.6 mmp, por lo que el plan se incumple en un 1.5 % en ese año. Al realizar una comparación entre los dos años se pudo evidenciar que en el 2019 hubo un 10% de crecimiento con respecto al año 2018. En ambos años se pudo apreciar que hay un incumplimiento con respecto a lo planificado, debido a la escasez de materias primas y el recrudescimiento del bloqueo económico.

Tabla 3

Costo total de producción

Costo Total de Producción (INDICADORES)	Plan 2018 (MMP)	Real 2018 (MMP)	%	Plan 2019 (MMP)	Real 2019 (MMP)	%
Energía	169.8	140.4	82.7	186.3	164.7	88.4
Combustible	665.2	547	82.2	555.4	382.6	68.9
Gasto de Materias Primas y Materiales	180523.6	152896	84.7	184881.4	167501.6	90.6
Gasto de salario	41132.7	47625.9	115.8	47618.7	53726.9	112.8
Gasto de amortización	513.1	348.1	67.8	380	378.5	99.6
Otros gastos monetarios	3727.6	3867.1	103.7	5057	3549.2	70.2
TOTAL	226732.0	205424.5	90.6	238678.8	225703.5	94.6

Fuente: Estado de Gastos por Elementos 2018 y 2019 (**Anexo 10**)

Al analizar el costo total de la producción se puede apreciar que se ejecutó en un 90.6% y un 94.6% respectivamente. En el 2018 la mayoría de las cuentas de



gastos se realizan por debajo de lo planificado, las 2 cuentas que se sobre ejecutan lo hacen en un ligero nivel, por lo cual logran una mayor incidencia, las cuales son gasto de salario 15.8% y gastos monetarios 3.7 %. Para el año 2019 se ejecuta al 94.6 %, pues solamente se sobre ejecuta el salario en un 12.8% y el gasto de amortización queda próximo al 100%, quedando por debajo de lo planificado los demás indicadores. Al realizar un análisis en ambos años se evidencia un sobre gasto de salario dado por el pago de resultados y el incremento de las ventas.

Tabla 4

Variación de la producción y del costo total

Costo Total de Producción (INDICADORES)	Real 2018 (MMP)	Real 2019 (MMP)	Variación	%
Producción	271 643.1	299 910.6	28 267.5	110
Energía	140.4	164.7	24.3	117.3
Combustible	547	382.6	-164.4	69.9
Gasto de Materias Primas y Materiales	152896	167501.6	14605.6	109.6
Gasto de salario	47625.9	53726.9	6101	112.8
Gasto de amortización	348.1	378.5	30.4	108.7
Otros gastos monetarios	3867.1	3549.2	-317.9	91.8
TOTAL	205424.5	225703.5	20279	109.9

Fuente: Estado de Gastos por Elementos 2018-2019 (**Anexo 10**)

En una comparación realizada entre los dos años se puede estimar que en el año 2019 con respecto al 2018 se obtuvo un sobregiro en la mayoría de los indicadores de costo, demostrando una influencia negativa principalmente el gasto de energía, materias primas, salario y amortización. Significando un deterioro de \$ 20 279.00 representando por un 9.90 % del costo de producción del año 2019 con el 2018 lo que puede afectar las utilidades de la empresa.

Tabla 5

Peso específico de los elementos del costo de producción



Costo Total de Producción	Peso	Peso
(INDICADORES)	Específico	Específico
	2018	2019
Energía	0.07	0.03
Otros gastos monetarios	4.08	1.10
Gasto de amortización	0.17	0.20
Combustible	0.26	0.12
Gasto de salario	22.66	22.60
Gasto de Materias Primas y Materiales	72.76	75.95
TOTAL	100	100

En la tabla anterior se puede evidenciar que el mayor peso para ambos años sobre el costo total de producción lo tiene principalmente el gasto de materias primas y materiales relacionado directamente al incumplimiento de la producción y el gasto de salario dado por el pago de resultado.

Paso 5: Análisis del trabajo y los salarios

Para la realización de este análisis se tuvo en cuenta el valor agregado bruto (VAB) y su correlación con la productividad, además el ritmo de crecimiento de esta y su interrelación con el salario.

Tabla 6

Cálculo del Valor Agregado Bruto



Indicadores	UM	Plan	Real	%	Plan	Real	%
		2018	2018		2018	2019	
Ventas Netas	MMP	256609.6	260802.3	101.6	267964.4	273013.7	101.9
Valor agregado bruto	MMP	97928.9	113483.3	115.9	112898.3	127373.3	112.8
Promedio de trabajadores	Uno	2672	2615	97.9	2721	2729	100.3
Fondo de Salarios	MMP	41132.7	47625.9	115.8	47618.7	53727	112.8
Salario Medio	P	15394	18213	118.3	17500	19687	112.5
Productividad sobre las ventas	P	96036.5	99733.2	103.8	98480.1	100041.7	101.6
Productividad sobre VAB	P	36650	43397.1	118.4	41491.3	46674.0	112.5

Fuente: Modelo del Plan económico (**Anexo 11**)

El salario medio tiene una sobre ejecución en los dos años analizados, ya que en ambos se pagó más de lo planificado debido al sobrecumplimiento en las ventas y amparado por el pago de resultado, en el 2018 se sobre ejecuta en un 18.3% y en 2019 se pagó un 112.8% con respecto al plan. La productividad sobre las ventas se sobre cumple en un 3.8% con respecto al plan en el año 2018, manteniendo un comportamiento favorable en la empresa siendo así mismo para el 2019 con 1.6%. La productividad sobre el Valor Agregado Bruto se sobre cumple al cierre del 2018 y 2019, evidenciándose un crecimiento de 3 276.9 mp de un año con respecto al otro.

Tabla 7

Correlación salario medio productividad

Indicadores	UM	Real	Real	Variación	%
		2018	2019		
Productividad sobre las ventas	P	99733.2	100041.7	308.50	100.3



Productividad sobre VAB	P	43397.1	46674.0	3276.90	107.6
Fondo de Salarios	MMP	47625.9	53727.0	6101.10	112.8

Fuente: Modelo del Plan económico 2018 y 2019 (**Anexo 11**)

La productividad sobre las ventas en el 2019 con respecto al año anterior aumentó en 308.50 pesos que representa un 0.30%. De igual forma la productividad sobre el valor agregado bruto obtuvo un crecimiento de 3 276.90 mp, para un crecimiento porcentual de 7.6%. El fondo de salario alcanzó un sobre giro amparado por el pago de resultado. Se puede apreciar que no existe una buena correlación salario medio productividad con respecto al salario ya que se obtiene menos de un 3 % con respecto al salario en ambos años. Teniendo en cuenta lo antes expuesto se calculará el ahorro del fondo de salario.

Ahorro o sobregasto del fondo de salario

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

Con respecto a la productividad sobre las ventas

$$\frac{112.8\% - 100.3\%}{100.3\%} = 12.5\%$$

100.3 %

Con respecto a la productividad sobre el valor agregado bruto

$$\frac{112.8\% - 107.6\%}{107.6\%} = 4.8\%$$

107.6 %

Teniendo en cuenta los cálculos anteriores se puede afirmar que existe un sobregasto del fondo de salario representado en un 12.5 % con respecto a la productividad sobre las ventas, similar en el caso del valor agregado bruto en un 4.8%.

Paso 6: Cálculo de las razones financieras

En la siguiente tabla se muestra el cálculo de las razones financieras para ambos años, en la misma se hace un análisis para cada período y su variación. Las mismas están divididas en cuatro grupos.

Tabla 8

Razones Financieras



Razones financieras	UM	Plan 2018	Real 2018	%	Plan 2019	Real 2019	%	Variación
Ratios de liquidez								
Razón circulante	Veces	1.02	1.10	108	1.08	1.33	123	0.23
Razón rápida o prueba acida	Veces	0.68	0.57	84	0.71	0.74	104	0.17
Ratios de actividad								
Rotación de Cuentas por Cobrar	Veces	7.34	18.22	248	18.72	18.56	99	0.34
Plazo promedio de cobro	Días	49	20	40	19	19	101	-1
Rotación de Cuentas por pagar	Veces	6.64	3.58	54	3.57	9.37	262	5.79
Plazo promedio de pago	Días	54	101	185	101	38	38	-62
Rotación de Inventarios	Veces	7.83	9.87	126	9.22	11.50	125	1.64
Plazo promedio de inventarios	Días	46	36	79	39	31	80	-5
Rotación del Activo Fijo Neto	Veces	58.55	50.41	86	64.18	49.23	77	-1.17
Rotación de los Activos Totales	Veces	2.50	3.50	140	3.03	4.59	151	1.09
Ratios de endeudamiento								
Razón de endeudamiento	%	94	73	78	88	67	76	-6
Razón de autonomía	%	6	27	450	12	33	275	6
Calidad de la deuda	%	100	37	37	100	100	100	63
Ratios de rentabilidad								
Margen de Beneficio Neto	%	7	10	143	9	10	111	0



Rendimiento sobre la Inversión	%	18	36	200	27	45	167	9
Rentabilidad Financiera	%	87	42	48	70	43	61	1

En el 2018 la razón circulante se comportó de manera favorable dado que hubo un sobrecumplimiento del 8%, sin embargo, la razón rápida no logró cumplir, se ejecutó en un 84% de cumplimiento con respecto al plan. Para el año 2019 ambas tuvieron un comportamiento notable debido a que las dos sobre cumplieron el plan para dicho período, la razón circulante se cumplió en un 23% y la razón rápida un 4 % por lo que se evidencia un aumento de 0.23 y 0.17 veces en el 2019 con respecto al 2018 en dichos ratios.

De las razones que componen el grupo de ratios de actividad, 4 quedaron por debajo de lo planificado en el 2018, el plazo promedio de cobro, la rotación de cuentas por pagar, el plazo promedio de inventario y rotación de activo fijo neto. Para el 2019 quedaron por debajo del plan rotación de cuentas por cobrar, el plazo promedio de pago y de inventario, además de la rotación de activo fijo neto. En el grupo de endeudamiento para el 2018 solo se sobre cumplió la razón de autonomía con un 450% de cumplimiento, las demás razones quedaron por debajo de lo planificado. En el 2019, la calidad de la deuda se cumple al 100%, la razón de autonomía se sobre cumple en un 175% y la razón de endeudamiento se incumple en un 24% con respecto a lo planificado.

En las razones de rentabilidad solo sobre cumplieron el margen de beneficio neto y el rendimiento sobre la inversión en un 43% y un 100% respectivamente, mientras que la rentabilidad financiera incumplió en un 52%. Mientras que el año 2019 se comporta similar al año anterior, incidiendo la rentabilidad financiera con un incumplimiento del 39% con respecto al plan.

Realizando un análisis de la dinámica de crecimiento financiero del 2019 con respecto al 2018 se pudo observar que la razón circulante para los años aumentó en 0.23 veces, ya que la misma cuenta con 1.10 y 1.33 pesos disponibles de activo circulante por cada peso de pasivo circulante; teniendo en cuenta este resultado en ambos años indica que el índice es menor que 1.5, mostrando que la empresa puede tener mayor probabilidad de hacer suspensión de pagos. La razón



rápida se comporta de forma desfavorable para ambos años obteniendo valores por debajo de 1, siendo estos 0.57 centavos para el 2018 y 0.74 centavos en el 2019 con una variación de 0.17, lo que evidencia que no puede convertir rápidamente sus activos circulantes más líquidos en dinero para cancelar las obligaciones de pago a corto plazo.

Dentro de las razones de actividad, la rotación de cuentas por cobrar muestra que para el año 2018 rota 18.22 veces, mientras que en el 2019 es de 18.56 veces, que en conjunto con el plazo promedio de cobro se obtiene 20 y 19 días respectivamente con una variación de 1 días menos lo cual se dispone del efectivo necesario para hacerle frente a las obligaciones de pago inmediato.

La rotación de las cuentas por pagar señala que rota 3.58 veces y 9.37 veces respectivamente. El promedio de las cuentas por pagar es cada 101 días en el 2018 y para el año 2019 es 38 días, disminuyendo el ciclo de pago en 62 días obteniendo una mejoría de un año con respecto a otro. Esto significa que se tarda más en pagar a los proveedores aun así cobrando en menor tiempo a sus clientes lo que refleja morosidad en el pago. No obstante, debe velar por el retraso de pagos en los contratos con los proveedores. Se puede apreciar que ciclo de cobro es inferior al ciclo de pago por lo que existe un balance financiero positivo para la entidad.

En la empresa la rotación del inventario en el año 2018 toma un valor de 9,87 veces por lo que no mantiene inventarios altos, mientras que en el 2019 la rotación es de 11.50 veces, lo cual logró un aumento de 1.64 veces. El plazo promedio de inventarios se comportó en 36 y 31 días respectivamente por lo que disminuye el número de días en 5, lo que indica que rota más rápido determinada mercancía en el almacén.

La rotación de los activos fijos para ambos años es favorable, obteniendo valores de 50.41 y 49.23 veces respectivamente, indicando que sus activos fijos se están explotando a un nivel adecuado de capacidad; por lo pueden pedir fondos para nuevas inversiones. En cuanto a la rotación de los activos totales se aprecia que ambos años poseen valores de 3.50 y 4.59 veces respectivamente por lo que se



está generando un buen volumen de venta para su tamaño de inversión en activos.

La razón de endeudamiento de la entidad para el año 2018 tiene un 73% y disminuye a un 67% para el 2019, el volumen de deudas es excesivo por ser superior al 60. La razón de autonomía declara que la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros y funcionando con una estructura financiera más arriesgada, ya que en el año 2018 es del 27% y en el 2019 en un 33%.

La calidad de la deuda al cierre de 2018 era del 37%, por cada peso de deuda que tenía, 0,37 centavos vencieran antes del plazo de un año. Mientras tanto, en el año 2019 tiene un aumento significativo del 100 %, por cada peso de deuda que tenía la empresa, 1.00 peso vencían antes de un año, evidenciando que el monto que representan los financiamientos a corto plazo del total de deudas es representativo en ese año.

El indicador de margen de beneficio neto refleja una mala relación costo y precio ya que en ambos años sólo se obtienen 0.10 centavos por cada peso que vende, por lo que se debe buscar las causas que conlleven a este poco margen de ganancia, y ello puede estar dado por los precios que son relativamente bajos, que sus costos son relativamente altos o también ambos casos.

El indicador rendimiento sobre la inversión, refleja que la capacidad básica de la entidad para generar utilidades por cada peso de activo total invertido es alta, pues en el 2018 alcanza un 36% y en el 2019 aumenta en un 45%, lo cual refleja un alto nivel de eficacia de la gestión. Se evidencia una adecuada rotación de inventarios vendidos, reduciendo los inventarios promedios de materias primas y un incremento en las cuentas por cobrar agilizando al máximo su cobro.

La rentabilidad financiera representa el costo de oportunidad de los fondos que se mantienen en la empresa, y cuanto mayor sea su resultado, mejor será para la misma. Por ello el resultado que arroja este índice en Tabaco muestra que su patrimonio genera 0.42 centavos por cada peso invertido en recursos propios en el 2018, aumentado en el siguiente año a 0.43 centavos por cada peso invertido.



Etapa III. Evaluación de la efectividad económica

Paso 7: Cálculo del por ciento de efectividad

En este paso se realizará un resumen del comportamiento de todos los indicadores analizados en el trabajo, en la tabla se refleja el porcentaje de cumplimiento para cada año y el crecimiento para el período analizado.

Tabla 9

Dinámica de comportamiento de los indicadores económicos financieros

Indicadores	Cumplimiento	Cumplimiento	Crecimiento
	2018 %	2019 %	
Producción	114	108	-6
Ventas	102	102	0
Costo de Producción	90.6	94.6	3.96
Cantidad de trabajadores	97.9	100.3	2.43
Fondo de salario	115.8	112.8	-2.96
Productividad sobre las ventas	103.8	101.6	-2.26
Productividad sobre VAB	118.4	112.5	-5.92
Valor Agregado Bruto	115.9	112.8	-3.06
Razón circulante	108	123	14.65
Prueba Ácida	84	104	20.33
Cuentas por cobrar	248	99	-148.90
Promedio de cobro	40	101	60.59
Cuentas por pagar	54	262	208.37
Promedio de pago	185	38	-147.36
Rotación de inventario	126	125	-1.25
Plazo promedio de inventario	79	80	0.80
Rotación de activo fijo neto	86	77	-9.38
Rotación de los activos totales	140	151	11.00
Razón de endeudamiento	78	76	-1.66



Razón de autonomía	450	275	-175.00
Calidad de la deuda	37	100	63.00
Margen de beneficio neto	143	111	-31.75
Rendimiento sobre la inversión	200	167	-33.33
Rentabilidad financiera	48	61	13.15

La producción para el 2018 se sobre cumplió en un 14% al igual que en el 2019 en un 8% no siendo notorio el crecimiento de un año con respecto al otro. Las ventas se comportaron positivamente en ambos años sobre cumpliendo en un 2%. El costo de producción se ejecutó 90.6 % y en el año próximo se ejecuta al 94.6 % aumentado de un año para otro en 3.96, por el incremento del gasto de materias primas y materiales y el gasto de salario. En el año 2018 no se logra cubrir la plantilla, para el año 2019 alcanza completar el aseguramiento de la fuerza de trabajo con un crecimiento del 2.43%. Teniendo en cuenta que la empresa paga por resultados en el 2018 se sobregiró el fondo de salario al 15.8% del plan amparado por el sobrecumplimiento de las ventas y de la productividad del valor agregado bruto, en el 2019 se sobregira en un 12.8%, esto trajo consigo una disminución del fondo de salario de 2.96 % de un año con respecto al otro.

La productividad sobre las ventas y sobre el valor agregado bruto decreció para ambos años en un 2.26% y un 5.92% respectivamente, esto trajo consigo que no existiera una buena correlación con el crecimiento de los salarios y propiciara en los períodos analizados sobre gasto del fondo de salario. Por otra parte, el valor agregado bruto se ejecutó al 115.9% y al 112.8% respectivamente y tuvo una dinámica de decrecimiento de un 3.06%.

De las 16 razones analizadas 8 disminuyeron de un año a otro:

- ✓ La rotación Cuenta por cobrar (aumento de las ventas)
- ✓ El promedio de pago (aumento de las compras)
- ✓ La rotación de inventario (aumento de las ventas y del inventario)
- ✓ La rotación de Activo Fijo neto (aumento de los activos)
- ✓ La razón de endeudamiento (aumento de los activos totales)
- ✓ La razón de autonomía ((aumento de los activos totales)



- ✓ El margen de beneficio neto (aumento ante de Intereses e Impuestos y las ventas)
- ✓ El rendimiento sobre la inversión (aumento de los activos totales)

El resto de los ratios tuvieron un crecimiento para el año 2019, los cuales fueron:

- ✓ Razón circulante (aumento de los activos y pasivos circulantes)
- ✓ Prueba Ácida (aumento de los inventarios)
- ✓ Plazo promedio de cobro (por un aumento de las ventas)
- ✓ Rotación de cuentas por pagar (aumentos de las compras)
- ✓ Plazo promedio de inventario (por un aumento en la rotación de inventario)
- ✓ Rotación de los activos totales (por una acentuación de las ventas)
- ✓ Calidad de la deuda (aumento del pasivo circulante y pasivo total))
- ✓ Rentabilidad financiera (por un aumento de las utilidades y un crecimiento del patrimonio)

Luego del cálculo de los ratios financieros y teniendo en cuenta su comportamiento se procederá a utilizar el cuadrante de navegación, para ello se tomaron como punto de partida la rentabilidad financiera y la liquidez (razón circulante).

Tabla 10

Indicadores del cuadrante de navegación

Indicadores	2018	2019	Promedio
Rentabilidad Financiera(X)	0.42	0.43	0.46
Liquidez (Y)	1.10	1.33	1.77

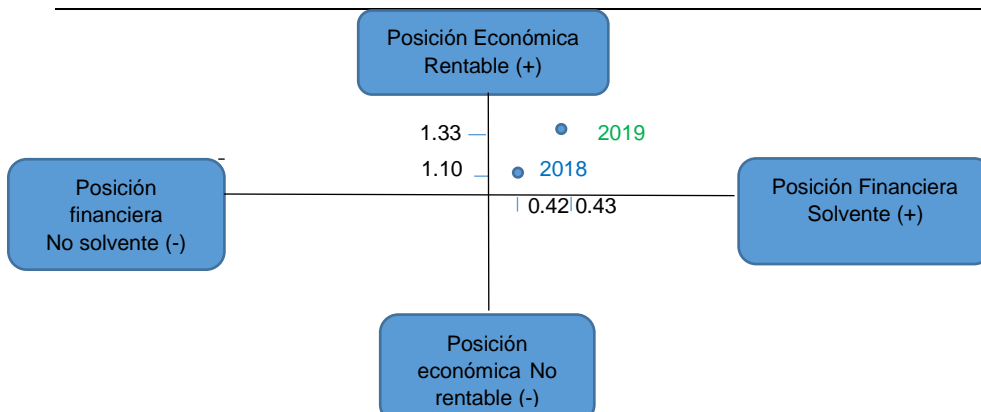


Figura 1. Cuadrante de navegación

La empresa se encuentra ubicada en el primer cuadrante para ambos años, con una situación aparentemente afianzada, capaz de obtener utilidades y generar suficiente efectivo por actividades de operación que le permiten cumplir con sus obligaciones, pero presenta muy bajos niveles de rentabilidad que presenta un ligero aumento de un año a otro y la liquidez presenta un incremento moderado. La realidad es que esta Empresa de Tabaco presenta una tendencia a continuar en el cuadrante (I), teniendo que vigilar muy de cerca su rentabilidad para evitar que esta se desvíe a otro cuadrante y se descapitalice.

Paso 8: Proponer acciones

Teniendo en cuenta el comportamiento de los indicadores de un período a otro y la posición de la empresa en el cuadrante de navegación se propone:

1. Diseñar planes más acordes a las capacidades productivas de la entidad.

Tareas:

a) Realizar un estudio retroactivo del comportamiento de la producción para una buena proyección de las mismas.

b) Realizar un estudio para determinar las capacidades reales que tiene la empresa teniendo en cuenta el abastecimiento de materias primas.

2. Diseñar un esquema que permita agilizar los ciclos de pago que mejoren la capacidad de liquidez de la entidad.

Tareas:

c) Realizar con mayor eficacia las gestiones de pago con los proveedores dentro del grupo TABACUBA.

3. Continuar las acciones en la disminución de los niveles de inventario en almacén que afectan la liquidez y aumentan los costos de mantener los mismos.

Tareas:

d) Eliminar exceso de inventarios.

e) Reducir los niveles de inventario en el mayor grado posible acelerando al máximo su rotación.

4. Continuar trabajando en el mantenimiento o disminución de los activos fijos tangibles que permita formar fondos para nuevas inversiones.



Tareas:

f) Incrementar las ventas de modo que sus valores crezcan en mayor proporción que los costos fijos y los activos de la entidad.

g) Elevar la rotación de Activos Fijos a partir de una mejor organización en la producción disminuyendo las pérdidas de tiempo y aprovechando al máximo las capacidades instaladas.

5. Disminuir el grado de endeudamiento para aumentar la autonomía financiera.

Tareas:

h) Situar el grado de endeudamiento de la empresa entre los niveles de 40% y 60%, tal como establece el manual de las razones financieras de la empresa Tabaco.

i) Renegociar las deudas a corto plazo por el alto peso de las mismas dentro de los pasivos totales.

6. Disminuir los costos por unidad de producción que permita elevar el margen de beneficio neto.

Tareas:

j) Evaluar las producciones para eliminar aquellas que son rechazadas.

k) Revisar el rendimiento de las materias primas y auxiliares para controlar los desperdicios que de estas se derivan por su mal uso.



CONCLUSIONES

Luego del estudio realizado se arribó a las siguientes conclusiones:

1. Los referentes teóricos metodológicos permitieron abordar el objeto y campo de acción para poder aplicar y desarrollar el procedimiento.
2. La empresa se encuentra en una situación económico-financiera en perfeccionamiento donde se manifiesta un sobre cumplimiento de los planes de ventas en ambos años.
3. La aplicación del procedimiento permitió determinar que la entidad se encuentra ubicada en el primer cuadrante presentando una buena efectividad, pero con tendencias a desplazarse al segundo.



RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones arribadas se recomienda que:

1. Se implementen las acciones propuestas en la presente investigación.
2. Se trabaje en la mejora de los planes de producción y ventas.
3. Realizar estudios del grado de endeudamiento de la empresa para aumentar su autonomía financiera.
4. Continuar trabajando en el cumplimiento de los planes de producción que permita un mayor crecimiento económico con un grado de correlación con su fondo de salario.
5. Lograr reducir la cadena de impagos que posibilite estabilidad en su gestión financiera.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANPP, (2017). *7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba*. Habana.
- Consultoría de Negocio. (9 de Marzo de 2020). Recuperado el 13 de Octubre de 2022, de Consultoría de Negocio: www.cmnegocio.com
- (2021). *Periódico la República*.
- PCC, (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del partido y la Revolución para el período 2021-2026*. Habana.
- INEI, (2022). Recuperado el 2022, <https://www.inei.gob.pe>
- Firstworkplaces*. (31 de Marzo de 2022). Recuperado el 7 de Septiembre de 2022, de Firstworkplaces: blog.firstworkplaces.com
- (2022). *Informe económico y Comercial*. Oficina económica y comercial de España, Habana.
- Alpízar, S. M. (2013). Procedimiento del modelo de gestión económica financiera en las universidades subordinadas a la Educación Superior. la Habana , Cuba: Centro de Estudios para la Educación Superior.
- Brossard, G. A. (2014). *Gestiopolis*. Recuperado el 5 de Octubre de 2022, de <http://www.gestiopolis.com/modelo-de-gestion-economica-financiera/>
- Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo, G. (2017). *Dialnet*. Recuperado el 2022
- Castro, D., Rodríguez, Y., & Lugo, M. (2019). Análisis económico financiero: Centro de Gestión Empresarial, Superación Técnica y Administrativa.
- Cortés Pérez, D. (s.f.). Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla.
- Elizondo , A., & Altman , E. (2003). *Medición integral del riesgo de crédito*. Limusa.
- Gitman, L. (2003). *Principios de administración financiera* (Décima ed.). Prentice Hall, México.
- Huaman, O., & Huranca, M. (2020). Análisis económico financiero herramienta clave para la evaluación en las compañías: una revisión en la literatura .
- INEI. (s.f.). Recuperado el 2022, de <https://www.inei.gob.pe>
- Koontz & Weihrich. (2013). *Enciclopedia de economía*. Recuperado el 2022, de www.actualidadempresa.com
- Lerner, A. (1951). *Teoría económica del control*.
- Martins, J. (16 de noviembre de 2022). Eficiencia vs. efectividad en los negocios: por qué tu equipo necesita ambas cualidades.
- Máxima Uriarte, J. (2019). Eficacia, eficiencia y efectividad.
- Mejía, C. (2019). *Planning*. Recuperado el noviembre de 2022, de www.planing.com.co
- Noriega, D., Medina, A., Hernández, A., Comas , R., & Medina, D. (2017). *Análisis económico financiero: talón de Aquiles en la organización caso de aplicación*.
- Pacheco Fera, U. (2020). Importancia del enfoque integral de la eficiencia económica para mejorar la toma de decisiones. *Santiago*, 149.

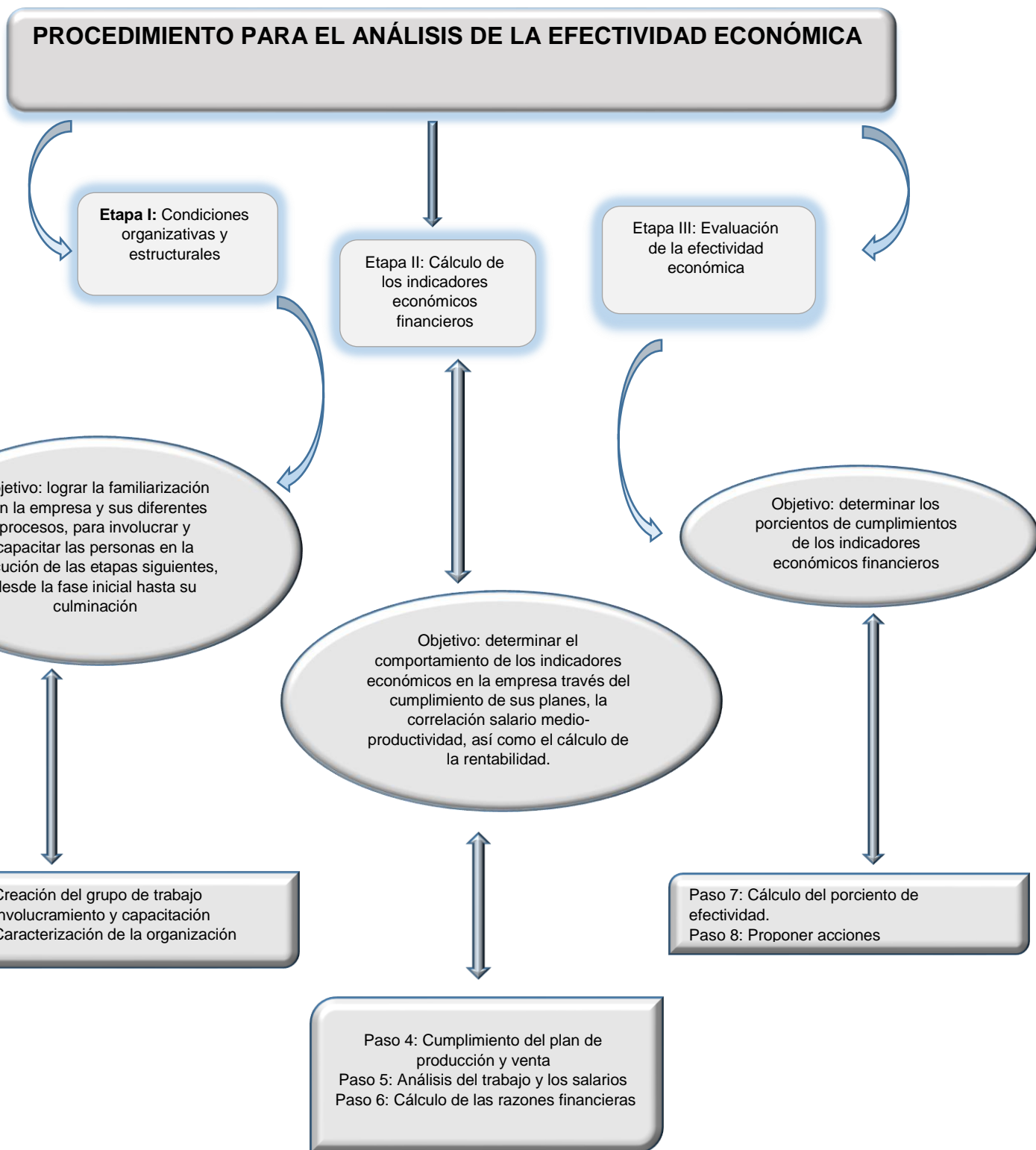


- Parra Quilez, D. (2017). Procedimiento para el análisis económico. Holguín, Cuba.
- Parra Quilez, D. (2019). Procedimiento para la evaluación de la efectividad económica. Holguín, Cuba.
- Rizo Rivas, M. (5 de noviembre de 2019). *Forbes*. Recuperado el 12 de octubre de 2022, de <https://www.forbes.com.mx/eficiencia-eficacia-efectividad-son-lo-mismo/>



ANEXOS

Anexo 1: Procedimiento para el análisis de la efectividad económica



Anexo 2: Cuestionario para medir el coeficiente de competencia de los expertos:

Estimado colega:

Usted ha sido seleccionado como un posible experto acerca de la relevancia del tema “Evaluación de la efectividad económica en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín”, sobre el cual se aplicará una metodología para el análisis de las causas que generan la baja efectividad económica de la empresa y se formularán estrategias que contribuyan a su incremento.

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

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

1. Datos generales del encuestado Nombre y Apellidos:

¿Ocupa algún cargo? Sí — No — En caso de sí, diga cuál es.

1. Marque dentro de cada cuadro cuán familiarizado está Usted con el tema: análisis económico. Observe que en la escala que presentamos, su conocimiento acerca del tema va de 1 a 10.

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

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

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

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Mi propia experiencia como trabajador			
Mis propios análisis teóricos			
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: Coeficiente de competencia

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

Leyenda: Fuentes de argumentación

G.C.I.: grado de conocimiento e información, escala 1, 2, 3,10

F1, F2, ... FN: fuentes de argumentación

Valores: 1-alto, 2- medio, 3-bajo



Anexo 4: Análisis de fiabilidad de la escala de medida

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	10	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	10	100,0

- a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,832	7



Anexo 5: Caracterización del grupo de trabajo

Cargos	Nombre y Apellidos
Directora de Contabilidad y Finanzas	Marlenis Martín Martín
Especialista en Gestión Económica	Addys Velázquez Velázquez
Especialista en Gestión Económica	Yailí Velázquez Velázquez
Especialista en Recursos Humanos	Elisa Reyes Batista
Miembro del PCC	Yoshy del Valle Ramírez
Obrero seleccionado	María de los Ángeles Miranda Rodríguez

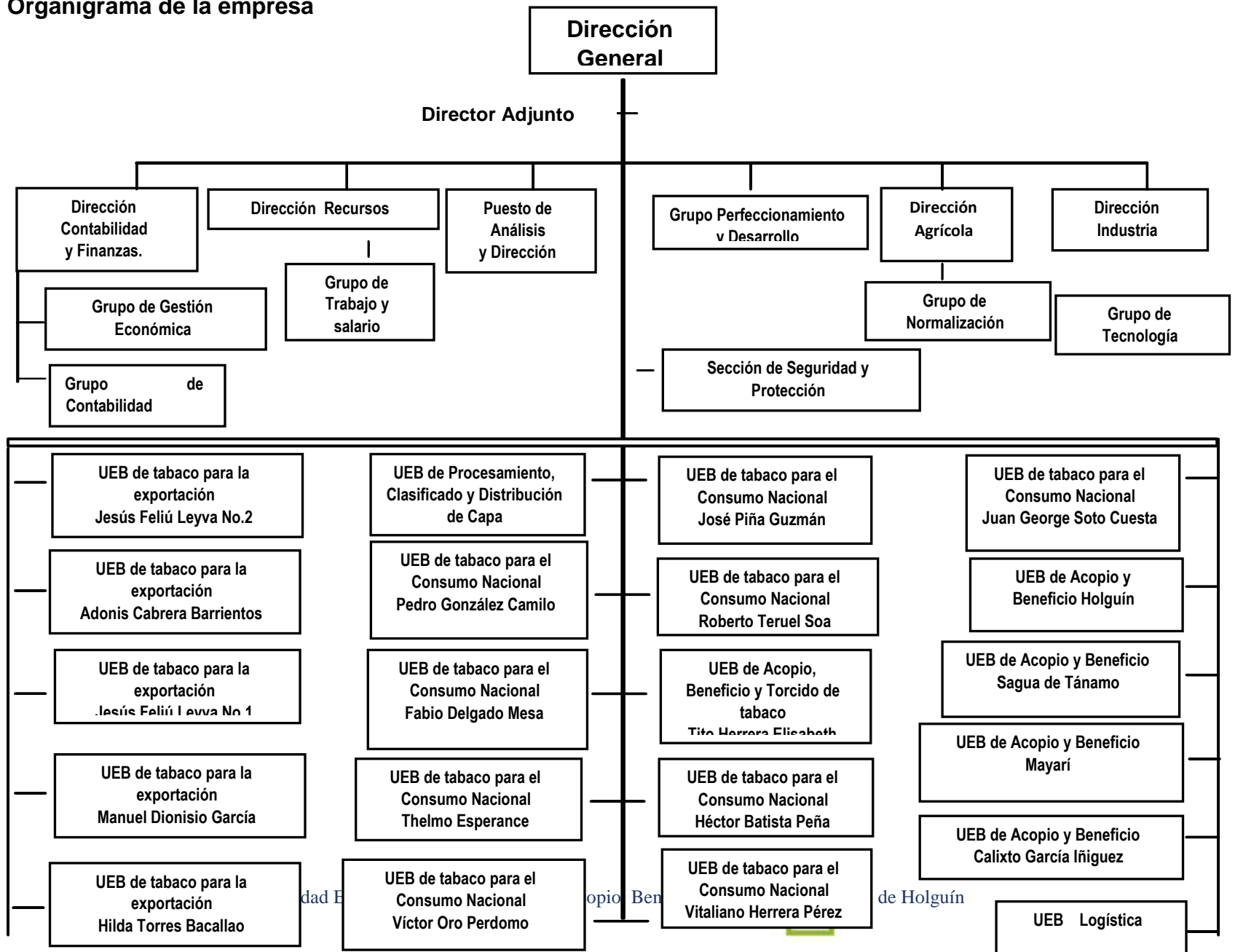


Anexo 6: Cursos de Capacitación

- ✓ Gestión de la calidad
- ✓ Planeación Estratégica.
- ✓ Contabilidad Para No Económicos
- ✓ Dirección y Gestión Empresarial
- ✓ Contabilidad Para No Económicos
- ✓ Defensa y Defensa Civil
- ✓ El Sistema de Trabajo. La Preparación y Superación de los Cuadros
- ✓ Habilidades y Técnicas de Dirección
- ✓ Técnicas de Dirección
- ✓ Incidencia de la contratación económica en el nuevo modelo económico y la gestión no estatal
- ✓ Contratación Económica
- ✓ Resolución 268. Control Interno
- ✓ Análisis e Interpretación de Estados Financieros
- ✓ Fichas de Costo
- ✓ Técnicas de Negociación



Anexo 7: Organigrama de la empresa



Anexo 8 Estado de Rendimiento Año 2018-2019

Ministerio de la Agricultura		Estado de Rendimiento Financiero			Unidad de Medida	
Estados Financieros		EFE - 5921-04			Pesos Cubanos con dos decimales	
Entidad:	ABTT HOLGUIN	Acumulado Hasta			Diciembre	
Código Entidad		N.A.E.	D.P.A		Página 1 de 2 (5921)	
(A)	(B)	(C)	(1)	(2)	(3)	
Ventas (900 – 913)	01		181,049,000.00	181,049,000.00	187,801,198.19	
Más: Ventas de Bienes con destino a la exportación (914)	02				0.00	
Ventas por Exportación de Servicios (915)	03				0.00	
Subvenciones(916-919)	04		75,736,300.00	75,736,300.00	78,403,282.14	
Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas, (800 – 804)	05				4,750,354.02	
Impuesto por las Ventas (805-809)	06		175,700.00	175,700.00	651,798.78	
Ventas Netas	07		256,609,600.00	256,609,600.00	260,802,327.53	
Menos: Costo de Ventas de Producción (810 – 813)	08		217,097,300.00	217,097,300.00	210,224,020.78	
Costo de Ventas de Mercancías (814 – 817)	09		32,200.00	32,200.00	1,521,090.97	
Costo por Exportación de Servicios (818)	10				0.00	
Utilidad o Pérdida Neta en Ventas	11		39,480,100.00	39,480,100.00	49,057,215.78	
Menos: Gastos de Distribución y Ventas (819 – 821)	12					
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas	13		39,480,100.00	39,480,100.00	49,057,215.78	
Menos: Gastos Generales y de Administración (822 – 824)	14		2,806,600.00	2,806,600.00	2,346,767.68	
Gastos de Operación (826 – 833)	15		5,629,600.00	5,629,600.00	5,608,744.54	
Gastos de Administración de la OSDE (834)	16				0.00	
Utilidad o Pérdida en Operaciones	17		31,043,900.00	31,043,900.00	41,101,703.56	
Menos: Gastos de Proyectos (825)	18					
Gastos Financieros - (835-838)	19		4,692,400.00	4,692,400.00	4,172,948.52	
Gastos por Pérdidas en Tasa de Cambio (839)	20				0.00	
Financiamiento entregado a la OSDE (840)	21		709,200.00	709,200.00	709,200.00	
Gastos por Estadía – Importadores (841)	22				0.00	
Gastos por Estadía – Otras Entidades (843)	23				0.00	
Gastos por Pérdidas (845-848)	24				1,648,157.47	
Gasto por Pérdidas- Desastres (849)	25				0.00	
Gastos por Faltantes de Bienes - (850-854)	26				50.00	
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855 – 864)	27		7,816,400.00	7,816,400.00	9,117,683.90	
Otros Gastos (865-866)	28		590,500.00	590,500.00	1,088,377.56	
Gastos de Eventos (867)	29				0.00	



Gastos de Recuperación de Desastres (873)	30				0.00
Más: Ingresos Financieros (920 – 922)	31				108,237.41
Financiamiento recibido de las empresas (923)	32				0.00
Ingresos por Variación de Tasas de Cambio (924)	33				0.00
Ingresos por Dividendos Ganados (925)	34				0.00
Ingresos por Estadía (navieras y operadores) (926 – 927)	35				0.00
Ingresos por Recobro de Estadía – importadores y otras entidades (928 – 929)	36				0.00
Ingresos por Sobrantes de Bienes (930 – 939)	37				48.13
Otros Ingresos (950 – 952)	38		854,500.00	854,500.00	969,369.14
Ingresos por Donaciones Recibidas (953)	39				0.00
Utilidad o Pérdida antes de Impuesto	40		18,089,900.00	18,089,900.00	25,442,940.79
HECHO POR:	DIRECTOR:				
Marlenis Martín Martín	Raciel Aguilera Pérez				
Nombre y Apellidos	Nombre y Apellidos		CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES.		
			D	M	A
Firma	Firma		9	1	2019
Ministerio de la Agricultura	Estado de Rendimiento Financiero		Unidad de Medida		
Estados Financieros	EFE - 5921-04		Pesos Cubanos con dos decimales		
Entidad:	ABTT HOLGUIN		Acumulado Hasta	Diciembre	
				2019	
Código Entidad	N.A.E.	D.P.A		Página 1 de 2 (5921)	
(A)		(B)	(C)	(1)	(2)
		(3)			
Ventas (900 – 913)	01			159,652,500.00	159,652,500.00
Más: Ventas de Bienes con destino a la exportación (914)	02			25,033,000.00	25,033,000.00
Ventas por Exportación de Servicios (915)	03				
Subvenciones(916-919)	04			83,973,300.00	83,973,300.00
Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas, (800 – 804)	05				
Impuesto por las Ventas (805-809)	06			694,400.00	694,400.00
Ventas Netas	07			267,964,400.00	267,964,400.00
Menos: Costo de Ventas de Producción (810 – 813)	08			222,494,300.00	222,494,300.00
Costo de Ventas de Mercancías (814 – 817)	09			650,400.00	650,400.00
Costo por Exportación de Servicios (818)	10				
Utilidad o Pérdida Neta en Ventas	11			44,819,700.00	44,819,700.00
					51,492,961.03



Menos: Gastos de Distribución y Ventas (819 – 821)	12			
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas	13		44,819,700.00	44,819,700.00
Menos: Gastos Generales y de Administración (822 – 824)	14		2,468,700.00	2,468,700.00
Gastos de Operación (826 – 833)	15			0.00
Gastos de Administración de la OSDE (834)	16			
Utilidad o Pérdida en Operaciones	17		36,199,100.00	36,199,100.00
Menos: Gastos de Proyectos (825)	18			
Gastos Financieros - (835-838)	19		2,498,200.00	2,498,200.00
Gastos por Pérdidas en Tasa de Cambio (839)	20			0.00
Financiamiento entregado a la OSDE (840)	21		939,200.00	939,200.00
Gastos por Estadía – Importadores (841)	22			0.00
Gastos por Estadía – Otras Entidades (843)	23			0.00
Gastos por Pérdidas (845-848)	24			1,359,927.09
Gasto por Pérdidas- Desastres (849)	25			0.00
Gastos por Faltantes de Bienes - (850-854)	26			0.00
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855 – 864)	27		9,056,300.00	9,056,300.00
Otros Gastos (865-866)	28		574,500.00	574,500.00
Gastos de Eventos (867)	29			0.00
Gastos de Recuperación de Desastres (873)	30			0.00
Más: Ingresos Financieros (920 – 922)	31			15,117.55
Financiamiento recibido de las empresas (923)	32			0.00
Ingresos por Variación de Tasas de Cambio (924)	33			0.00
Ingresos por Dividendos Ganados (925)	34			0.00
Ingresos por Estadía (navieras y operadores) (926 – 927)	35			0.00
Ingresos por Recobro de Estadía – importadores y otras entidades (928 – 929)	36			0.00
Ingresos por Sobrantes de Bienes (930 – 939)	37			0.00
Otros Ingresos (950 – 952)	38		571,60.00	571,60.00
Ingresos por Donaciones Recibidas (953)	39			4,476.41
Utilidad o Pérdida antes de Impuesto	40		23,702,500.00	23,702,500.00
HECHO POR:	DIRECTOR:			
Marlenis Martín Martín	Raciel Aguilera Pérez			
Nombre y Apellidos	Nombre y Apellidos	CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES.		
Firma	Firma	D	M	A
		9	1	2020



Anexo 9: Estado del Valor Agregado Bruto Año 2018 y 2019

Ministerio de la Agricultura. Financieros		Estados	Estado de Valor Agregado Bruto EFE-5926-04		Acumulado hasta: 2018 Diciembre	Unidad de Medida: Pesos Cubanos con dos decimales		
Entidad:		ABTT HOLGUIN						
Código Entidad			NAE		DPA			
ORG	SUB	CODIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA	MUNICIPIO	Página 1	
131	0	01714	18	1800	32	3206		
CONCEPTO					Fila	Plan de Año	Plan hasta la fecha	Real hasta la Fecha
					(1)	(2)	(3)	
Ventas o Ingresos Netos					1	256,609,600.00	256,609,600.00	260,802,327.53
Más: Financiamiento Recibido de las Empresas (923)					2	0.00	0.00	0.00
Más: Saldo de la Cuenta Producción en Proceso en esta fecha (700-724)					3	15,876,300.00	15,876,300.00	8,278,511.44
Menos: Saldo de la Cuenta de Producción en Proceso al Inicio del Año (700-724) saldo subcuenta 0010					4	25,505,411.82	25,505,411.82	25,505,411.82
Más: Saldo de la Cuenta Producción Terminada en esta fecha (188)					5	1,427,400.00	1,427,400.00	2,236,705.63
Menos: Saldo de la Cuenta de Producción Terminada al Inicio del Año (188-0010)					6	1,443,233.35	1,443,233.35	1,443,233.35
Menos: Aumento de la existencia de producción terminada por conceptos distintos al de producción y entrega (188-0040)					7			0.00
Más: Disminución de la existencia de producción terminada por conceptos distintos al de producción y entrega (188-0050)					8			0.00
Más: Gastos diferidos del período relacionados con procesos productivos y de servicios (300-305-0020)					9			0.00
Más: Gastos del período de las producciones destinadas al insumo o al autoconsumo (725-0020)					10	35,937,345.17	35,937,345.17	27,402,789.51
Más: Saldo de las cuentas de Otros Ingresos e Ingresos Financieros (Excepto variación de tasas de cambio y los dividendos)(920-922+950-952)					11	854,500.00	854,500.00	1,077,606.55
Menos: Gastos incorporados a las producciones en proceso proveniente del almacén de las producciones de insumo o del autoconsumo (196-0030)					12			0.00
Más: Gastos del período de Reparaciones capitales con Medios Propios (726-0020)					13			56,896.10
Mas: gastos del periodo de las inversiones con medios propios activos fijos intangibles (727-0020)					14			0.00
Más: gastos del período por inversiones con medios propios (728-0020)					15			258,016.80
Menos: Saldo de la cuenta Costo de Venta de las Mercancías en esta fecha (814-817)					16	32,200.00	32,200.00	1,521,090.97
PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS					17	283,724,300.00	283,724,300.00	271,643,117.42
Gasto Material					18	181,358,600.00	181,358,600.00	153,583,478.96
Otros Gastos Monetarios					19	3,727,600.00	3,727,600.00	3,867,115.37
Financiamiento entregado a la OSDE (840)					20	709,200.00	709,200.00	709,200.00
CONSUMO INTERMEDIO					21	185,795,400.00	185,795,400.00	158,159,794.33
VALOR AGREGADO BRUTO CREADO					22	97,928,900.00	97,928,900.00	113,483,323.09
HECHO POR: Marlenis Martín Martín Nombre y Apellidos			APROBADO POR: Raciel Aguilera Pérez Nombre y Apellidos		Certificamos que los datos contenidos en este Estado Financiero se corresponden con las Anotaciones Contables de acuerdo con las Regulaciones Vigentes			
Firma		Firma			D	M.	A	
					9	1	2019	
DATO INFORMATIVO					Plan de Año	Plan hasta la fecha	Real hasta la Fecha	

Evaluación de la Efectividad Económica en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de
Holguín



PROMEDIO DE TRABAJADORES					2,672	2,672	2,615	
Ministerio de la Agricultura. Financieros		Estados	Estado de Valor Agregado Bruto EFE-5926-04		Acumulado hasta: 2019	Unidad de Medida: Pesos Cubanos con dos decimales		
Entidad:		ABTT HOLGUIN						
Código Entidad			NAE		DPA			
ORG	SUB	CODIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA	MUNICIPIO	Página 1	
131	0	01714	18	1800	32	3206		
CONCEPTO					Fila	Plan de Año	Plan hasta la fecha	Real hasta la Fecha
						(1)	(2)	(3)
Ventas o Ingresos Netos					1	267,964,400.00	267,964,400.00	273,013,746.08
Más: Financiamiento Recibido de las Empresas (923)					2	0.00	0.00	0.00
Más: Saldo de la Cuenta Producción en Proceso en esta fecha (700-724)					3	11,372,100.00	11,372,100.00	5,359,872.25
Menos: Saldo de la Cuenta de Producción en Proceso al Inicio del Año (700-724) saldo subcuenta 0010					4	8,278,511.44	8,278,511.44	8,278,511.44
Más: Saldo de la Cuenta Producción Terminada en esta fecha (188)					5	1,839,500.00	1,839,500.00	1,109,451.67
Menos: Saldo de la Cuenta de Producción Terminada al Inicio del Año (188-0010)					6	2,236,705.63	2,236,705.63	2,236,705.63
Menos: Aumento de la existencia de producción terminada por conceptos distintos al de producción y entrega (188-0040)					7			0.00
Más: Disminución de la existencia de producción terminada por conceptos distintos al de producción y entrega (188-0050)					8			0.00
Más: Gastos diferidos del período relacionados con procesos productivos y de servicios (300-305-0020)					9			0.00
Más: Gastos del período de las producciones destinadas al insumo o al autoconsumo (725-0020)					10	33,935,617.07	33,935,617.07	31,285,383.91
Más: Saldo de las cuentas de Otros Ingresos e Ingresos Financieros (Excepto variación de tasas de cambio y los dividendos)(920-922+950-952)					11	571,600.00	571,600.00	987,237.07
Menos: Gastos incorporados a las producciones en proceso proveniente del almacén de las producciones de insumo o del autoconsumo (196-0030)					12			0.00
Más: Gastos del período de Reparaciones capitales con Medios Propios (726-0020)					13			62,198.40
Mas: gastos del período de las inversiones con medios propios activos fijos intangibles (727-0020)					14			0.00
Más: gastos del período por inversiones con medios propios (728-0020)					15			92,001.88
Menos: Saldo de la cuenta Costo de Venta de las Mercancías en esta fecha (814-817)					16	650,400.00	650,400.00	1,484,028.09
PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS					17	304,517,600.00	304,517,600.00	299,910,646.10
Gasto Material					18	185,623,100.00	185,623,100.00	168,048,942.36
Otros Gastos Monetarios					19	5,057,000.00	5,057,000.00	3,549,158.92
Financiamiento entregado a la OSDE (840)					20	939,200.00	939,200.00	939,200.00
CONSUMO INTERMEDIO					21	191,619,300.00	191,619,300.00	172,537,301.28
VALOR AGREGADO BRUTO CREADO					22	112,898,300.00	112,898,300.00	127,373,444.82
HECHO POR: Marlenis Martín Martín Nombre y Apellidos			APROBADO POR: Raciel Aguilera Pérez Nombre y Apellidos		Certificamos que los datos contenidos en este Estado Financiero se corresponden con las Anotaciones Contables de acuerdo con las Regulaciones Vigentes			
Firma		Firma			D	M.	A	
					9	1	2020	
DATO INFORMATIVO					Plan de Año	Plan hasta la fecha	Real hasta la Fecha	
PROMEDIO DE TRABAJADORES					2,721	2,721	2,729	



Anexo 10: Estado de Gasto por Elementos año 2018 y 2019


Ministerio de la Agricultura			Estado de Gastos por Elementos			Unidad de Medida	
Estados Financieros			EFE - 5924-04			Pesos Cubanos con dos decimales	
Entidad:		ABTT HOLGUIN				Acumulado Hasta	Diciembre
							2018
Código Entidad		N.A.E.	D.P.A			Página 1 de 1 (5924)	
ORG.	SUB	CÓDIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA	MUNICIPIO	
131	0	01714	18	1800	32	3206	
CONCEPTOS			Filas	N	Plan del Año	Plan actualizado hasta la fecha	Real hasta la fecha
(A)			(B)	(C)	(1)	(2)	(3)
Materias Primas y Materiales			01		180,523,600.00	180,523,600.00	152,896,076.58
Combustibles y Lubricantes			02		665,200.00	665,200.00	547,031.15
Energía			03		169,800.00	169,800.00	140,371.23
Salario			04		41,132,700.00	41,132,700.00	47,625,887.78
De ellos: Salario Escala			05		8,479,500.00	8,479,500.00	7,230,836.80
Pagos Adicional del Perfeccionamiento Empresarial			06		2,515,200.00	2,515,200.00	2,139,988.08
Otros Pagos Adicionales			07		4,634,200.00	4,634,200.00	4,108,165.99
Pago por Resultado			08		22,076,100.00	22,076,100.00	30,164,534.19
Acumulación de Vacaciones (9.09%)			09		3,427,700.00	3,427,700.00	3,982,362.72
Depreciación y Amortización			10		513,100.00	513,100.00	348,064.41
Otros Gastos Monetarios			11		3,727,600.00	3,727,600.00	3,867,115.37
De ellos: Servicios Comprados entre entidades			12		2,574,400.00	2,574,400.00	2,034,686.99
Servicios de Mantenimiento y Reparación Constructivo			13		89,900.00	89,900.00	322,074.47
Reparación y Mantenimiento de Viales			14				
Otros Servicios de Mantenimiento y Reparaciones Corrientes			15		2,300.00	2,300.00	353,999.01
Gastos por importación de servicios			16				
Viáticos			17		410,700.00	410,700.00	236,852.11
TOTAL DE GASTOS POR ELEMENTOS			18		226,732,000.00	226,732,000.00	205,424,546.52
HECHO POR:		DIRECTOR:		CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES.			
Marlenis Martín Martín		Raciel Aguilera Pérez					
Nombre y Apellidos		Nombre y Apellidos					
Firma		Firma					
				D	M	A	
				9	1		2019



Ministerio de la Agricultura			Estado de Gastos por Elementos			Unidad de Medida	
Estados Financieros			EFE - 5924-04			Pesos Cubanos con dos decimales	
Entidad:		ABTT HOLGUIN				Acumulado Hasta	Diciembre
							2019
Código Entidad		N.A.E.	D.P.A			Página 1 de 1 (5924)	
ORG.	SUB	CÓDIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA	MUNICIPIO	
131	0	01714	18	1800	32	3206	
CONCEPTOS			Filas	N	Plan del Año	Plan actualizado hasta la fecha	Real hasta la fecha
(A)			(B)	(C)	(1)	(2)	(3)
Materias Primas y Materiales			01		184,881,400.00	184,881,400.00	167,501,643.75
Combustibles y Lubricantes			02		555,400.00	555,400.00	382,597.60
Energía			03		186,300.00	186,300.00	164,701.01
Salario			04		47,618,700.00	47,618,700.00	53,726,989.34
De ellos: Salario Escala			05		8,672,400.00	8,672,400.00	7,521,607.84
Pagos Adicional del Perfeccionamiento Empresarial			06		2,602,000.00	2,602,000.00	2,215,069.37
Otros Pagos Adicionales			07		4,677,000.00	4,677,000.00	4,381,486.09
Pago por Resultado			08		27,699,300.00	27,699,300.00	35,130,605.26
Acumulación de Vacaciones (9.09%)			09		3,968,000.00	3,968,000.00	4,478,220.78
Depreciación y Amortización			10		380,000.000	380,000.000	378,474.30
Otros Gastos Monetarios			11		5,057,000.00	5,057,000.00	3,549,158.92
De ellos: Servicios Comprados entre entidades			12		4,209,100.00	4,209,100.00	1,887,043.41
Servicios de Mantenimiento y Reparación Constructivo			13		200,500.00	200,500.00	180,914.17
Reparación y Mantenimiento de Viales			14				
Otros Servicios de Mantenimiento y Reparaciones Corrientes			15		5,900.00	5,900.00	407,026.82
Gastos por importación de servicios			16				
Viáticos			17		316,300.00	316,300.00	231,851.07
TOTAL DE GASTOS POR ELEMENTOS			18		238,678,800.00	238,678,800.00	225,703,564.92
HECHO POR:		DIRECTOR:		CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES.			
Marlenis Martín Martín		Raciel Aguilera Pérez					
Nombre y Apellidos		Nombre y Apellidos					
Firma		Firma		D	M	A	
				9	1	2020	



Anexo 11: Modelo del Plan de cumplimiento 2018 y 2019

	CUMPLIMIENTO DEL PLAN ECONOMICO						Modelo 5903	
	Informe Mes. Diciembre 2018							
Centro informante: Emp.Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Holguín	Código centro informante: 131.0.1714							
INDICADOR	U.M	Fila No.	Real AÑO ANTERIOR al cierre de 31/12	Real Acumulado del período Año Anterior	Plan AÑO ACTUAL al cierre 31/12	Plan acumulado del período AÑO ACTUAL	Real acumulado del período AÑO ACTUAL	%
A	B	C	1	2	3	4	5	6
Producción Mercantil - Valor	MP	100	238922.5	238922.5	255991.6	255991.6	261294.1	102
Ventas Netas	MP	200	238672.0	238672.0	256609.6	256609.6	260802.3	102
Costo de Ventas Netas	MP	201	194365.0	194365.0	217150.8	217150.8	211745.1	98
Total de Ingresos	MP	300	246029.4	246029.4	257639.8	257639.8	267282.1	104
Total de Gastos	MP	400	220993.4	220993.4	239549.9	239549.9	241839.2	101
Utilidad o Perdida del Período	MP	700	25036.0	25036.0	18089.9	18089.9	25442.9	141
Fondo de Salario propio	MP	900	38502.6	38502.6	41132.7	41132.7	47625.9	116
Promedio de Trabajadores para cálculo VAB	MP	1100	2641.0	2641.0	2672.0	2672.0	2615.0	98
Gasto Material	UNO	1200	173409.3	173409.3	181358.6	181358.6	153583.5	85
Gastos de depreciación y amortización	MP	1210	316.9	316.9	513.1	513.1	348.1	68
Otros gastos monetarios	MP	1220	3545.5	3545.5	3727.6	3727.6	3867.1	104
De ello . Servicios Comprados	MP	1300	1968.5	1968.5	2574.4	2574.4	2034.7	79
Valor Agregado Bruto	MCUC	1600	97245.4	97245.4	97928.9	97928.9	113483.3	116
Productividad	Pesos	1700	36821.0	36821.0	36650.0	36650.0	43397.0	118
Gastos Financieros		1900	4559.1	4559.1	4692.4	4692.4	4882.1	104
Inventarios	MP	2200	42496.6	42496.6			26436.2	
De ellos: Materias primas y materiales	MP	2201	12244.6	12244.6			12606.9	
Combustibles y Lubricantes	MP	2202	18.7	18.7			20.3	
Efectos y Cuentas por Cobrar a Corto plazo	MP	2300	24977.5	24977.5			15216.3	
Efectos y Cuentas por pagar a Corto plazo	MCUC	2400	450.1	450.1			3603.1	
Salario Medio			14579	14579	15394	15394	18213	118
Relacion Salario Medio - Productividad			0.3959	0.3959	0.4200	0.4200	0.4197	100
Gasto Salario X Peso de valor Agregado			0.3959	0.3959	0.4200	0.4200	0.4197	100
Gasto Total X peso de Ingreso			0.8982	0.8982	0.9298	0.9298	0.9048	97
UtilidadxPeso de Valor Agregado			0.2575	0.2575	0.1847	0.1847	0.2242	121
SUMA DE CONTROL			1686531.9	1686531.9	1672810.0	1672810.0	1777775.0	
Certificamos que los datos contenidos en este modelo corresponden a los anotados en nuestros registros primarios y de acuerdo a las instrucciones vigentes para la elaboración del mismo.	Marlenis Martin Martin Directora Económica				Raciel Aguilera Pérez Director General			14/1/2019



Centro informante: Emp. Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Holguín

Código centro informante: 131.0.1714

INDICADOR	U.M	Real AÑO ANTERIOR al cierre de 31/12	Real Acumulado del período Año Anterior	Plan AÑO ACTUAL al cierre 31/12	Plan acumulado del período AÑO ACTUAL	Real acumulado del período AÑO ACTUAL	%
		1	2	3	4	5	6
Producción Mercantil - Valor	MP	261294.1	261294.1	268249.7	268249.7	271969.9	101
Ventas Netas	MP	260802.3	260802.3	267964.4	267964.4	273013.7	102
Costo de Ventas Netas	MP	211745.1	211745.1	223144.7	223144.7	221520.8	99
Total de Ingresos	MP	267282.1	267282.1	269230.4	269230.4	281676.5	105
Total de Gastos	MP	241839.2	241839.2	245527.9	245527.9	254815.2	104
Utilidad o Perdida del Período	MP	25442.9	25442.9	23702.5	23702.5	26861.2	113
Fondo de Salario propio	MP	47625.9	47625.9	47618.7	47618.7	53727.0	113
Promedio de Trabajadores	UNO	2615.0	2615.0	2721.0	2721.0	2729.0	100
Gasto Material	MP	153583.5	153583.5	185623.1	185623.1	168048.9	91
Gastos de depreciación y amortización	MP	348.1	348.1	380.0	380.0	378.4	100
Otros gastos monetarios	MP	3867.1	3867.1	5057.0	5057.0	3549.2	70
De ello . Servicios Comprados	MP	2034.7	2034.7	4209.1	4209.1	1887.0	45
Valor Agregado Bruto	MCUC	113483.3	113483.3	112898.3	112898.3	127373.3	113
Productividad	Pesos	43397.0	43397.0	41491.0	41491.0	46674.0	112
Gastos Financieros	MP	4882.1	4882.1	3437.4	3437.4	4689.8	136
Inventarios	MP	26436.2	26436.2			23735.0	
De ellos . Materias Primas y Materiales	MP	12606.9	12606.9			14054.1	
Efectos y Cuentas por Cobrar a Corto plazo	MP	15216.3	15216.3			21763.2	
Efectos y Cuentas por pagar a Corto plazo	MCUC	3603.1	3603.1			1589.4	
Salario Medio		18213	18213	17500	17500	19687	112
Relacion Salario Medio - Productividad		0.4197	0.4197	0.4218	0.4218	0.4218	100
Gasto Salario X Peso de valor Agregado		0.4197	0.4197	0.4218	0.4218	0.4218	100
Gasto Total X peso de Ingreso		0.9048	0.9048	0.9120	0.9120	0.9046	99
UtilidadxPeso de Valor Agregado		0.2242	0.2242	0.2099	0.2099	0.2112	101
SUMA DE CONTROL		1818807.8	1818807.8	1718757.2	1718757.2	1819744.6	
Certificamos que los datos contenidos en este modelo corresponden a los anotados en nuestros registros primarios y de acuerdo a las instrucciones vigentes para la elaboración del mismo.	Marlenis Martín Martín Directora Económica			Raciel Aguilera Pérez Director General			Fecha : 10/1/2020



Anexo 12: Estado de Situación Año 2018 y 2019

Ministerio de la Agricultura				Estado de Situación			Unidad de Medida	
Estados Financieros				EFE - 5920-04			Pesos Cubanos con dos decimales	
Entidad:		ABTT HOLGUIN			Acumulado Hasta		Diciembre	
							2018	
Código Entidad			N.A.E.		D.P.A	Página 1 de 5 (5920)		
ORG.	SUB	CÓDIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA	MUNICIPIO	5 páginas	
131	0	01714	18	1800	32	3206		
CONCEPTOS				Filas	N	Plan Anual	Apertura	Real hasta la fecha
(A)				(B)	(C)	(1)	(2)	(3)
ACTIVO								
Activos Circulantes				1		98,303,900.00	83,055,611.59	54,737,808.89
Efectivo en Caja (101-108)				2		147,000.00	132,138.18	83,828.97
Efectivo en Banco y en Otras Instituciones (109-119)				3		25,154,121.64	9,509,176.47	6,093,986.61
Inversiones a Corto Plazo o Temporales (120-129)				4			0.00	0.00
Efectos por Cobrar a Corto Plazo (130-133)				5			0.00	900,000.04
Menos: Efectos por Cobrar Descontados (365-368)				6			0.00	0.00
Cuenta en Participación (134)				7			0.00	0.00
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (135-139 y 154)				8		34,938,946.77	24,977,492.18	14,316,319.39
Menos: Provisión para Cuentas Incobrables (369)				9			0.00	0.00
Pagos por Cuenta de Terceros (140)				10			0.00	0.00
Participación de Reaseguradores por Siniestros Pendientes (141)				11			0.00	0.00
Préstamos y Otras Operaciones Crediticias a Cobrar a Corto Plazo (142)				12			0.00	0.00
Suscriptores de Bonos (143)				13			0.00	0.00
Pagos Anticipados a Suministradores (146-149)				14		26,508.81	26,508.81	12,636.76
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (150-153)				15			0.00	0.00
Materiales Anticipados del Proceso Inversionista (153)				16		0.00	0.00	0.00
Anticipos a Justificar (161-163)				17		4,023.00	4,023.00	0.00
Adeudos del Presupuesto del Estado (164-166)				18		5,240,100.00	5,909,695.92	6,894,867.08
Adeudos del Órgano u Organismo (167-170)				19			0.00	0.00
Ingresos Acumulados por Cobrar (173-180)				20			0.00	0.00
Dividendos y Participaciones por Cobrar (181)				21			0.00	0.00
Ingresos Acumulados por Cobrar – Reaseguros Aceptados (182)				22				
Total de Inventarios				23		32,793,199.78	42,496,577.03	26,436,170.04
Materias Primas y Materiales (183)				24		12,244,605.33	12,244,605.33	12,606,864.54
Combustibles y Lubricantes (184)				25		18,678.18	18,678.18	20,326.11
Partes y Piezas de Repuesto (185)				26		114,835.39	114,835.39	111,281.68
Envases y Embalajes (186)				27		21,065.44	21,065.44	14,405.49
Útiles, Herramientas y Otros (187)				28		2,050,798.12	2,050,798.12	2,138,017.13
Menos: Desgaste de Útiles y Herramientas (373)				29				
Producción Terminada (188)				30		1,427,400.00	1,443,233.35	2,236,705.63
Mercancías para la Venta (189)				31		11,034.10	11,034.10	1,328.47
Menos: Descuento Comercial e Impuesto (370-372)				32				
Medicamentos (190)				33				
Base Material de Estudio (191)				34				
Menos: Desgaste de Base material de Estudio (366)				35				
Vestuario y Lencería (192)				36		62,546.60	62,546.60	66,246.18
Menos: Desgaste de Vestuario y Lencería (367)				37				
Alimentos (193)				38		24,028.97	24,028.97	55,441.12
Inventarios de Mercancías de Importación (194)				39				
Inventarios de Mercancías de Exportación (195)				40				
Producción para Insumos o Autoconsumo (196)				41		289,254.30	289,254.30	5,210.88
Otros Inventarios (205-207)				42		652,653.35	652,653.35	798,144.94
Inventarios Ociosos (208)				43			53,645.90	30,691.18
Inventarios de Lento Movimiento (209)				44			4,786.18	24,102.21
Producción en Proceso (700-724)				45		15,876,300.00	25,505,411.82	8,278,511.44
Producción Propia Para Insumo o Autoconsumo (725)				46			0.00	0.00
Reparaciones Capitales con Medios Propios (726)				47			0.00	0.00
Inversiones con Medios Propios AFL (727)				48			0.00	0.00
Inversiones con Medios Propios (728)				49			0.00	48,893.04
Créditos Documentarios (211)				50				



Activos a Largo Plazo	51	0.00	0.00	0.00
Efectos por Cobrar a Largo Plazo (215-217)	52			
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo (218-220)	53			
Préstamos Concedidos a Cobrar a Largo Plazo (221-224)	54			
Inversiones a Largo Plazo o Permanentes (225-234)	55			
Activos Fijos	56	4,382,670.29	3,738,318.86	5,174,060.59
Activos Fijos Tangibles (240-251)	57	7,453,575.39	7,453,575.39	7,942,584.57
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375-388)	58	4,908,455.10	4,908,455.10	5,196,541.50
Fondos Bibliotecarios (252)	59			
Medios y Equipos por Alquilar (253)	60			
Menos: Desgaste de Medios y Equipos para Alquilar (389)	61			
Monumento y Obras de Arte (254)	62			
Activos Fijos Intangibles (255 a 263)	63			
Activos fijos intangibles en proceso (264)	64			
Menos: Amortización de Activos Fijos Intangibles (390-399)	65			
Inversiones en Proceso (265-278)	66	1,292,070.00	1,171,275.47	2,428,017.52
Plan de preparación de inversiones (279)	67	60,000.00		
Equipos por Instalar y Materiales para el Proceso Inversionista (280-289)	68	485,480.00	21,923.10	0.00
Activos Diferidos	69	0.00	0.00	0.00
Gastos de Producción y Servicios Diferidos (300-305)	70			
Gastos Financieros Diferidos (306-307)	71			
Gastos Diferidos del proceso Inversionista (310-311)	72			
Gastos por faltantes y pérdidas diferidos (312)	73			
Otros Activos	74	162,075.51	1,467,771.52	10,521,755.32
Pérdidas en Investigación (330-331)	75		158,708.36	118,868.01
Faltantes de Bienes en Investigación (332-333)	76		1,843.55	3,729.11
Cuentas por Cobrar Diversas – Operaciones Corrientes (334-341)	77	162,075.51	162,075.51	173,316.10
Cuentas por Cobrar- Compra de Monedas (342)	78			
Cuentas por Cobrar Diversas del Proceso Inversionista (343-345)	79			
Efectos por Cobrar en Litigio (346)	80			
Cuentas por Cobrar en Litigio (347)	81		1,145,144.10	9,523,646.64
Efectos por Cobrar Protestados (348)	82			
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial (349)	83			702,195.46
Depósitos 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	102,848,645.80	88,261,701.97	70,433,624.80
PASIVO				
Pasivos Circulantes	88	96,431,700.00	64,112,979.71	49,572,067.27
Sobregiro Bancario (400)	89			
Efectos por Pagar a Corto Plazo (401-404)	90		0.00	0.00
Cuentas por Pagar a Corto Plazo (405-415)	91	1,960,657.05	450,123.14	3,603,117.88
Cobros por Cuenta de Terceros (416)	92		0.00	0.00
Dividendos y Participaciones por Pagar (417)	93		0.00	0.00
Cuentas en Participación (418-420)	94		0.00	0.00
Cuentas por Pagar - Activos Fijos Tangibles(421-424)	95		0.00	0.00
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425-429)	96		0.00	0.00
Cobros Anticipados (430-433)	97		0.00	0.00
Materiales recibidos de forma anticipada (434)	98		0.00	0.00
Depósitos Recibidos (435-439)	99		0.00	0.00
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-449)	100	808,670.00	409,500.34	1,035,421.01
Obligaciones con el Órgano u Organismo (450-453)	101			
Nóminas por Pagar (455-459)	102	865,646.96	865,646.96	3,148,171.54
Retenciones por Pagar (460-469)	103	204,331.50	204,331.50	274,553.03
Préstamos Recibidos y Otras Operaciones Crediticias por Pagar (470-479)	104	92,000,000.00	60,391,984.77	39,228,607.49
Gastos Acumulados por Pagar (480-489)	105	23,409.65	23,409.65	27,983.27
Provisión para Vacaciones (492)	106	378,984.84	378,984.84	873,622.25
Otras Provisiones Operacionales (493-499)	107		1,218,729.92	1,212,831.28
Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo (500)	108	190,000.00	170,268.59	167,759.52
Fondo de Compensación para Desbalances Financieros (501)	109			
Pasivos a Largo Plazo	110	0.00	0.00	0.00
Efectos por Pagar a Largo Plazo (510-514)	111			
Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515-519)	112			
Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo (520-524)	113			
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	0.00	0.00	0.00
Ingresos Diferidos (545-548)	119			
Ingresos Diferidos por Donaciones Recibidas (549)	120			
Otros Pasivos	121	2,374.72	2,374.72	1,998,441.43
Sobrantes en Investigación (555-564)	122			0.00
Cuentas por Pagar Diversas (565-568)	123	2,374.72	2,374.72	1,980,775.13



Cuentas por Pagar- Compra de Moneda (569)	124				17,666.30
Ingresos de Periodos Futuros (570-574)	125				0.00
Obligaciones con el presupuesto del estado por garantía activada (575)	126				0.00
TOTAL DEL PASIVO	127		96,434,074.72	64,115,354.43	51,570,508.70
CONCEPTOS	Filas	N			
(A)	(B)	(C)			
PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE					
Inversión Estatal (600-612) Sector Público	128		4,908,758.41	6,860,638.11	6,835,582.54
Patrimonio (600) Sector Privado	129				
Capital Social Suscrito y Pagado.	130				
Recursos Recibidos (617-618) Sector Público	131				
Donaciones Recibidas – Nacionales (620)	132				
Donaciones Recibidas – Exterior (621)	133				
Utilidades Retenidas (630-634)	134			25,036,014.27	0.00
Subvención por Pérdida (635-639)	135				
Reservas para Contingencias (645)	136		858,700.00	343,448.58	299,461.21
Otras Reservas Patrimoniales (646-654)	137				
Fondo de contravalor para proyectos de inversión (688)	138				
Menos: Recursos entregados (619) Sector Público.	139				
Donaciones Entregadas –Nacionales (626)	140				
Donaciones Entregadas – Exterior (627)	141				
Pagos a Cuenta de las Utilidades (690)	142		17,442,787.33	8,093,753.42	13,750,638.74
Pago a Cuenta de los Dividendos (691)	143				
Pérdida (640-644)	144				
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		18,089,900.00		25,442,940.79
TOTAL DE PATRIMONIO NETO	150		6,414,571.08	24,146,347.54	18,863,116.10
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE	151		102,848,645.80	88,261,701.97	70,433,624.80
HECHO POR:	DIRECTOR:	CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES.			
Marlenis Martín Martín	Raciel Aguilera Pérez		D	M	A
Nombre y Apellidos	Nombre y Apellidos				
Firma	Firma		9	1	2019



Ministerio de la Agricultura			Estado de Situación			Unidad de Medida		
Estados Financieros			EFE - 5920-04			Pesos Cubanos con dos decimales		
Entidad:		ABTT HOLGUIN			Acumulado Hasta		Diciembre	
							2019	
Código Entidad		N.A.E.			D.P.A		Página 1 de 5 (5920)	
ORG.	SUB	CÓDIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA	MUNICIPIO	5 páginas	
131	0	01714	18	1800	32	3206		
CONCEPTOS				Filas	N	Plan Anual	Apertura	Real hasta la fecha
(A)				(B)	(C)	(1)	(2)	(3)
ACTIVO								
Activos Circulantes				1		84,079,500.00	54,737,808.89	53,361,319.46
Efectivo en Caja (101-108)				2		83,828.97	83,828.97	40,681.6
Efectivo en Banco y en Otras Instituciones (109-119)				3		32,794,088.18	6,093,98661	6,843,090.79
Inversiones a Corto Plazo o Temporales (120-129)				4		0.00	0.00	0.00
Efectos por Cobrar a Corto Plazo (130-133)				5		900,000.04	900,000.04	7,049,457.9
Menos: Efectos por Cobrar Descontados (365-368)				6		0.00	0.00	0.00
Cuenta en Participación (134)				7		0.00	0.00	0.00
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (135-139 y 154)				8		14,316,319.39	14,316,319.39	14,713,744.03
Menos: Provisión para Cuentas Incobrables (369)				9		0.00	0.00	0.00
Pagos por Cuenta de Terceros (140)				10		0.00	0.00	0.00
Participación de Reaseguradores por Siniestros Pendientes (141)				11		0.00	0.00	0.00
Préstamos y Otras Operaciones Crediticias a Cobrar a Corto Plazo (142)				12		0.00	0.00	0.00
Suscriptores de Bonos (143)				13		0.00	0.00	0.00
Pagos Anticipados a Suministradores (146-149)				14		12,636.76	12,636.76	62,627.61
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (150-153)				15		0.00	0.00	0.00
Materiales Anticipados del Proceso Inversionista (153)				16		0.00	0.00	0.00
Anticipos a Justificar (161-163)				17		0.00	0.00	0.00
Adeudos del Presupuesto del Estado (164-166)				18		6,894,867.08	6,894,867.08	913,211.72
Adeudos del Órgano u Organismo (167-170)				19			0.00	0.00
Ingresos Acumulados por Cobrar (173-180)				20			0.00	0.00
Dividendos y Participaciones por Cobrar (181)				21			0.00	0.00
Ingresos Acumulados por Cobrar – Reaseguros Aceptados (182)				22				
Total de Inventarios				23		29,077,759.58	26,436,170.04	23,735,036.04
Materias Primas y Materiales (183)				24		12,606,864.54	12,606,864.54	14,054,133.49
Combustibles y Lubricantes (184)				25		20,326.11	20,326.11	20,895.19
Partes y Piezas de Repuesto (185)				26		111,281.68	111,281.68	65,439.48
Envases y Embalajes (186)				27		14,405.49	14,405.49	11,177.54
Útiles, Herramientas y Otros (187)				28		2,138,017.13	2,138,017.13	1,109,451.67
Menos: Desgaste de Útiles y Herramientas (373)				29				
Producción Terminada (188)				30		1,839,500.00	2,236,705.63	1,109,451.67
Mercancías para la Venta (189)				31		1,328.47	1,328.47	21,732.92
Menos: Descuento Comercial e Impuesto (370-372)				32				
Medicamentos (190)				33				
Base Material de Estudio (191)				34				
Menos: Desgaste de Base material de Estudio (366)				35				
Vestuario y Lencería (192)				36		66,246.18	66,246.18	29,721.66
Menos: Desgaste de Vestuario y Lencería (367)				37				
Alimentos (193)				38		55,441.22	55,441.22	35,877.19
Inventarios de Mercancías de Importación (194)				39				
Inventarios de Mercancías de Exportación (195)				40				
Producción para Insumos o Autoconsumo (196)				41		5,210.88	5,210.88	9,553.28
Otros Inventarios (205-207)				42		798,144.94	798,144.94	681,846.27
Inventarios Ociosos (208)				43			30,691.18	33,167.85
Inventarios de Lento Movimiento (209)				44			24,102.21	77,285.78
Producción en Proceso (700-724)				45		11,372,100.00	8,278,511.44	5,359,872.25
Producción Propia Para Insumo o Autoconsumo (725)				46			0.00	0.00
Reparaciones Capitales con Medios Propios (726)				47			0.00	0.00
Inversiones con Medios Propios AFI (727)				48			0.00	0.00
Inversiones con Medios Propios (728)				49		48,893.04	48,893.04	59,829.95
Créditos Documentarios (211)				50				
Activos a Largo Plazo				51		0.00	0.00	0.00
Efectos por Cobrar a Largo Plazo (215-217)				52				
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo (218-220)				53				
Préstamos Concedidos a Cobrar a Largo Plazo (221-224)				54				



Inversiones a Largo Plazo o Permanentes (225-234)	55			
Activos Fijos	56	4,174,883.90	5,174,060.59	5,545,374.79
Activos Fijos Tangibles (240-251)	57	10,835,255.40	7,942,584.57	9,480,118.04
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375-388)	58	7,196,541.50	5,196,541.50	5,57,426.03
Fondos Bibliotecarios (252)	59			
Medios y Equipos por Alquilar (253)	60			
Menos: Desgaste de Medios y Equipos para Alquilar (389)	61			
Monumento y Obras de Arte (254)	62			
Activos Fijos Intangibles (255 a 263)	63			
Activos fijos intangibles en proceso (264)	64			
Menos: Amortización de Activos Fijos Intangibles (390-399)	65			
Inversiones en Proceso (265-278)	66	295,670.0	2,428,017.52	1,585,250.31
Plan de preparación de inversiones (279)	67			
Equipos por Instalar y Materiales para el Proceso Inversionista (280-289)	68	240,500.00	0.00	7,432.47
Activos Diferidos	69	0.00	0.00	0.00
Gastos de Producción y Servicios Diferidos (300-305)	70			
Gastos Financieros Diferidos (306-307)	71			
Gastos Diferidos del proceso Inversionista (310-311)	72			
Gastos por faltantes y pérdidas diferidos (312)	73			
Otros Activos	74	173,316.10	10,521,755.32	588,496.39
Pérdidas en Investigación (330-331)	75		118,868.01	9,680.35
Faltantes de Bienes en Investigación (332-333)	76		3,729.11	0.00
Cuentas por Cobrar Diversas – Operaciones Corrientes (334-341)	77	173,316.10	173,316.10	195,912.78
Cuentas por Cobrar- Compra de Monedas (342)	78			
Cuentas por Cobrar Diversas del Proceso Inversionista (343-345)	79			
Efectos por Cobrar en Litigio (346)	80			
Cuentas por Cobrar en Litigio (347)	81		9,523,646.64	172,175.57
Efectos por Cobrar Protestados (348)	82			
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial (349)	83		702,195.46	210,727.69
Depósitos y Fianzas (354-355)	84			
Fondo de Amortización de Bonos – Efectivo y Valores (364)	85			
Menos: Otras Provisiones Reguladoras de Activos (374)	86			
TOTAL DEL ACTIVO	87	88,427,700.00	70,433,624.80	59,495,190.64
PASIVO				
Pasivos Circulantes	88	77,732,400.00	49,572,067.27	40,118,641.95
Sobregiro Bancario (400)	89			
Efectos por Pagar a Corto Plazo (401-404)	90		0.00	0.00
Cuentas por Pagar a Corto Plazo (405-415)	91	3,603,117.88	3,603,117.88	1,589,371.70
Cobros por Cuenta de Terceros (416)	92	0.00	0.00	0.00
Dividendos y Participaciones por Pagar (417)	93	0.00	0.00	0.00
Cuentas en Participación (418-420)	94	0.00	0.00	0.00
Cuentas por Pagar - Activos Fijos Tangibles(421-424)	95	0.00	0.00	0.00
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425-429)	96	0.00	0.00	0.00
Cobros Anticipados (430-433)	97	0.00	0.00	0.00
Materiales recibidos de forma anticipada (434)	98	0.00	0.00	0.00
Depósitos Recibidos (435-439)	99	0.00	0.00	0.00
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-449)	100	1,035,421.01	1,035,421.01	1,194,249.76
Obligaciones con el Órgano u Organismo (450-453)	101			0.00
Nóminas por Pagar (455-459)	102	3,148,171.54	3,148,171.54	3,453,648.76
Retenciones por Pagar (460-469)	103	274,553.03	274,553.03	320,433.97
Préstamos Recibidos y Otras Operaciones Crediticias por Pagar (470-479)	104	66,388,940.22	39,228,607.49	31,353,591.25
Gastos Acumulados por Pagar (480-489)	105	27,983.77	27,983.77	29,235.35
Provisión para Vacaciones (492)	106	1,873,622.25	873,622.25	921,416.47
Otras Provisiones Operacionales (493-499)	107	1,212,831.28	1,212,831.28	1,060,945.83
Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo (500)	108	167,75.52	167,75.52	195,748.86
Fondo de Compensación para Desbalances Financieros (501)	109			
Pasivos a Largo Plazo	110	0.00	0.00	0.00
Efectos por Pagar a Largo Plazo (510-514)	111			
Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515-519)	112			
Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo (520-524)	113			
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	0.00	0.00	0.00
Ingresos Diferidos (545-548)	119			
Ingresos Diferidos por Donaciones Recibidas (549)	120			
Otros Pasivos	121	234,200.00	1,988,441.43	7,216.35
Sobrantes en Investigación (555-564)	122		0.00	0.00
Cuentas por Pagar Diversas (565-568)	123	234,200.00	1,980,775.13	6,512.56
Cuentas por Pagar- Compra de Moneda (569)	124		17,666.30	676.92
Ingresos de Periodos Futuros (570-574)	125		0.00	0.00
Obligaciones con el presupuesto del estado por garantía activada (575)	126		0.00	0.00



TOTAL DEL PASIVO		127				
				77,966,600.00	51,570,508.70	40,125,858.30
CONCEPTOS	Filas	N				
(A)	(B)	(C)				
PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE						
Inversión Estatal (600-612) Sector Público	128		5,006,288.41	6,835,582.54	6,868,849.67	
Patrimonio (600) Sector Privado	129					
Capital Social Suscrito y Pagado	130					
Recursos Recibidos (617-618) Sector Público	131					
Donaciones Recibidas – Nacionales (620)	132				4,476.41	
Donaciones Recibidas – Exterior (621)	133					
Utilidades Retenidas (630-634)	134			25,442,940.79	0.00	
Subvención por Pérdida (635-639)	135					
Reservas para Contingencias (645)	136		858,700.00	299,461.21	343,567.64	
Otras Reservas Patrimoniales (646-654)	137				0.00	
Fondo de contravalor para proyectos de inversión (688)	138					
Menos: Recursos entregados (619) Sector Público.	139					
Donaciones Entregadas –Nacionales (626)	140					
Donaciones Entregadas – Exterior (627)	141					
Pagos a Cuenta de las Utilidades (690)	142		19,106,388.41	13,750,638.74	14,708,833.15	
Pago a Cuenta de los Dividendos (691)	143					
Pérdida (640-644)	144					
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		23,702,500.00		26,861,271.77	
TOTAL DE PATRIMONIO NETO	150		10,461,100.00	18,863,116.10	19,369,332.34	
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE	151		88,427,700.00	70,433,624.80	59,495,190.64	
HECHO POR:	DIRECTOR:		CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES.			
Marlenis Martín Martín	Raciel Aguilera Pérez					
Nombre y Apellidos	Nombre y Apellidos		D	M	A	
Firma	Firma		9	1	2019	

