

*Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Contabilidad y Finanzas*



*Trabajo de Diploma*

*Título: Análisis de eficiencia de las exportaciones e importaciones de la Unión de Cervecería de Cuba.*

*Diplomante: Lismey Linares García*

*Tutor: Msc. Lianet Herrera Gonzáles*

*Tutor: Msc. Eliodoro Morales Rodríguez*

*Asesor: Lic. Osmany Alonso*

*Curso: 2007-2008  
Año 50 de la Revolución*

*“Lograr la máxima eficiencia en la economía mediante el uso más racional de los recursos productivos y producir el máximo de resultados con el mínimo de gastos”  
Che.*

*A mis padres, a ellos que siempre han estado en cada momento importante de  
mi vida, por su paciencia, consejos y cariño.  
A mi hermano, Aniesky, que de una forma u otra siempre ha estado a mi lado  
guiándome.*

*Agradezco a todos los compañeros que de una forma u otra, han contribuido a la exitosa realización de este trabajo y han ayudado desinteresadamente a la adecuada culminación de mi carrera.*

- *A mis padres por hacer posible que yo culmine esta tarea y apoyarme en todo momento.*
- *A mis profesores que han hecho posible mi formación profesional transmitiéndome sus conocimientos.*
- *A mis amigos por su paciencia, por comprenderme, por su tiempo y por obsequiarme para toda la vida un verdadero tesoro: La amistad.*
- *A mis tutores por su asesoramiento y por estar siempre dispuestos y atentos a ayudarme dedicándome horas de su tiempo personal y de trabajo contribuyendo a la realización de este trabajo.*
- *A la vida, por darme fuerza y demostrarme que con amor, paciencia y dedicación todo se puede lograr.*

## **Resumen**

El presente trabajo de diploma fue desarrollado en a la Unión de Cervecerías de Cuba tomando como base el análisis la eficiencia de las exportaciones e importaciones de cervezas y maltinas .El mismo tiene como propósito fundamental proponer acciones para mejorar la ineficiencia de exportaciones e importaciones.

Para realizar esta investigación fue necesario realizar un estudio detallado de los componentes que afectan a las exportaciones e importaciones provocando un déficit de su balanza comercial.

La importancia radica en brindar todo el accionar que posibilita a la empresa para mejorar su valor deficitario en la balanza comercial y tomar decisiones de forma más eficiente que contribuyan al mejoramiento de la situación económica financiera.

## **Summary**

The present diploma work was developed in to the Union of Breweries of Cuba taking like base the analysis the efficiency of the exports and imports of beers and malts. The same one has as fundamental purpose to propose actions to improve the inefficiency of exports and imports.

To carry out this investigation it was necessary to carry out a detailed study of the components that you affect to the exports and imports causing a deficit of their commercial scale.

The importance resides in offering all the to work that it facilitates to the company to improve its deficit value in the commercial scale and to make decisions in a more efficient way that contribute to the improvement of the financial economic situation.

<b>Introducción</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Capítulo # 1: Estudiar los componentes externos que influyen en las exportaciones e importaciones de una empresa</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.1 El sector externo</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.2 Generalidades del Sector externo</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.2.1 Análisis de las importaciones y las exportaciones</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.1.1 Procesos de los pagos y las cotizaciones de las mercancías en las ventas internacionales.	¡Error! Marcador no definido.
1.2.1.2 Mecanismos de Pago en el Comercio Internacional. ....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.1.3 Guía de Exportación .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.3.1 El comercio exterior en Cuba</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
1.3.1.1 Acerca de las Perspectivas de Futuro de las Exportaciones .....	¡Error! Marcador no definido.
1.3.1.2 Evolución Global de los indicadores del Comercio Exterior .....	¡Error! Marcador no definido.
1.3.1.3 Perfil del comercio exterior en Cuba .....	¡Error! Marcador no definido.
1.3.1.4 Comportamiento de las exportaciones .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.3.2 Cambio Estructural de las Exportaciones de Bienes y Servicios</b> ¡Error! Marcador no definido.	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2.1 La estructura de las importaciones de Bienes y Servicios.....	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.4.1 Análisis de la Eficiencia</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
1.4.1.1 Eficiencia en beneficio .....	¡Error! Marcador no definido.
1.4.1.2 Eficiencia en costo .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Capítulo # 2: Análisis de la situación económica –financiera de la eficiencia de las exportaciones e importaciones de la Unión de Cervecerías de Cuba.</b> ¡Error! Marcador no definido.	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1 Caracterización del objeto de estudio</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
2.1.1 Diagnóstico de la situación actual de la información económica-financiera;¡Error! Marcador no definido.	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.2 Situación financiera de la empresa</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.3 Análisis de la balanza comercial</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.1 Exportaciones.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.2 Importaciones.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.3 Sustitución de importaciones .....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.4 Ahorro de sustitución de importaciones.....	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.4 Tramites para desarrollar una exportación</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Conclusiones</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Recomendaciones</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Bibliografía</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Anexos</b> .....	¡Error! Marcador no definido.

## **Introducción**

En los últimos tiempos se ha hecho preciso desarrollar productos competitivos que permitan la exportación de los bienes de manera que se garantice la entrada de efectivo para la compra o importación de otros bienes necesarios para mantener la vida interna de un país.

Las actividades exportadoras como consecuencia de la crisis y del incremento inédito de las restricciones financieras y el recrudecimiento del bloqueo, restringieron sustancialmente las posibilidades de obtener los resultados previstos, incluso fue necesario adoptar decisiones que privilegiaron la sustitución de importaciones, lo cual ha favorecido la producción nacional que a su vez producto de las legislaciones norteamericanas en aras de cerrar la comercialización de nuestro país ha limitado aún la aplicación de incentivos mayores a las exportaciones de bienes y servicios (al presentar en el mercado internacional productos netamente cubanos)

Para llevar a cabo este estudio se precisa analizar modelos aplicados a nivel internacional (macroeconómico) que permitan elaborar un panel de indicadores para facilitar la medición y valoración de la eficiencia de las exportaciones e importaciones en la empresa.

El fundamento de este Trabajo de Diploma se centra en analizar la eficiencia de las exportaciones e importaciones de la Unión de Cervecería de Cuba considerando la posibilidad de aplicar metodologías existentes de manera que pueda obtenerse una información más fidedigna y acorde al nivel de los profesionales de esta entidad.

Para el buen desarrollo y funcionamiento de este trabajo se realizaron consultas bibliográficas y entrevistas a personal especializado que permiten encontrar los objetos necesarios e idóneos para el desarrollo de los objetivos propuestos.

En la Unión de Cervecerías de Cuba viene presentando problemas en las exportaciones e importaciones de bienes y servicios lo que ha afectado la

eficiencia dado en una gran parte por las perturbaciones que afectan la producción y la competitividad del producto.

### Objetivo general

Desarrollar un análisis de la eficiencia de las exportaciones e importaciones de la Unión de Cervecerías de Cuba que permita delimitar las principales deficiencias que afectan la incursión de esta empresa en el mercado mundial.

### Objetivos específicos

Estudiar los factores que influyen en las exportaciones e importaciones de una empresa.

Analizar los términos de eficiencia en las exportaciones e importaciones de una empresa.

Diagnosticar la situación económica – financiera de la empresa.

Delimitar las principales acciones para mejorar la eficiencia exportadora e importadora en la Unión de Cervecerías de Cuba.

### Hipótesis de investigación:

Si se desarrolla un análisis de eficiencia de las exportaciones e importaciones de la Unión de Cervecerías de Cuba se podrá mejorar los principales factores que inciden la baja competitividad de la empresa a nivel internacional.

Para dar solución a esta investigación fue estructurada de la siguiente manera:  
Capítulo # 1: Marco teórico de la investigación .Se fundamenta en la búsqueda bibliográfica realizada a través de la revisión de libros, revistas, sitios de Internet, con el propósito de argumentar las definiciones vinculadas al tema de estudio que, conjunto con el criterio de especialistas constituye los pilares de la investigación.

Capítulo # 2: Descripción del objeto de estudio, al mismo tiempo se realiza un diagnóstico económico financiero de la empresa como también un análisis de la repercusión de la balanza comercial y por último preparar acciones de como ejecutar una buena exportación en el mercado mundial.

Finalmente se exponen las conclusiones y las recomendaciones con el propósito de brindar una visión real de alcance de la investigación.

## **Capítulo # 1: Estudiar los componentes externos que influyen en las exportaciones e importaciones de una empresa.**

### **1.1 El sector externo**

En los últimos tiempos se ha hecho preciso desarrollar productos competitivos que permitan la exportación de los bienes de manera que se garantice la entrada de efectivo para la compra o importación de otros bienes necesarios para mantener la vida interna de un país.

Para llevar a cabo este estudio se precisa analizar modelos aplicados a nivel internacional (macroeconómico) que permitan elaborar un panel de indicadores para facilitar la medición y valoración de la eficiencia de las exportaciones e importaciones en la empresa donde se estudiará los factores, componentes o indicadores externos que influyen en las exportaciones e importaciones de la empresa y además se analizará las causas que conllevan a la eficiencia de la misma.

Para realizar dicho estudio se puede empezar analizando de forma general lo que significa el sector externo de forma conceptual y también todo lo referido al tema.

El sector externo<sup>1</sup> en economía es el conjunto de actividades y estrategias que realizan los estados en el ámbito internacional para poder mantener un adecuado intercambio productivo, comercial, financiero, que asegure el desarrollo de sus pueblos. Este intercambio integra los diferentes sistemas de producción y consumo que se dan dentro del marco de la economía mundial. La existencia de un sector externo nos revela que la economía de un país está condicionada por la influencia de la economía de otros países, ya sea por los intercambios de productos, de tecnología, servicios, capitales.

El sector externo funciona siguiendo algunas leyes económicas:

Ley de la relación.- Los países jamás tienen una economía autárquica (autosuficiente), necesitan de la relación y el intercambio con otros países para

---

<sup>1</sup> **Marquetti Nodarse ,Hiram** Cuba –América Latina y el Caribe .Balance y perspectivas de las relaciones económicas y comerciales en los años 90 .CEEC , La Habana , Mayo 2001.

satisfacer sus necesidades y lograr su desarrollo. Esta relación se establece mediante leyes y tratados.

Por este principio se establece la interdependencia económica de las naciones, según sean estas poderosas o débiles.

Ley de costos comparativos.- A los países les resulta más ventajoso comprar productos que le son difíciles de producir y exportar aquellos que les son fáciles de hacer. Desde este punto de vista los países se especializan en cierta clase de mercancía con las cuales compiten en el mercado internacional.

Ley de la expansión.- los países tienden a propagar sus economías y expandir su desarrollo. Para ello necesitan abrir mercados internacionales, sujetar a países con economías débiles y establecer ventajas comerciales. Cuando la expansión no la pueda hacer un solo país, éste busca la unión de otros formando bloques económicos que tienen los mismos intereses.

A continuación se ofrece la definición metodológica de los principales indicadores

Balanza de pagos<sup>2</sup>: Constituye el registro de las transacciones económicas internacionales de una economía, es decir, de las mercancías y servicios que una economía ha recibido del resto del mundo y que ha suministrado a este, y de las variaciones de sus activos y pasivos frente al mismo.

Bienes: Comprende los bienes muebles cuya propiedad se traspaşa entre residentes y no residentes de la economía.

Servicios: Incluye las transacciones relacionadas con el transporte, viajes (turismo), comunicaciones, construcciones, financieras, comerciales, entre otras.

Exportaciones de mercancías<sup>3</sup>: Comprende las transacciones de bienes que impliquen una disminución del acervo material del país y una transferencia de propiedad de mercancías nacionales a personas jurídicas extranjeras. Hasta el momento, se excluye de este concepto el aprovisionamiento en general de naves

---

<sup>2</sup> . **Almagro, Francisco**. Principios sobre la Medición Macroeconómica, los Sistemas de Balances y las Cuentas Nacionales. Comité Estatal de Estadísticas, La Habana, 1991.

<sup>3</sup> **Quiñones Chang, Nancy, ISAS Mañalich Galves y Nieves Pico García**, Por qué exportar? , en Cuba: Investigaciones económicas, año 6, no .4, La Habana ,2000.

y aeronaves extranjeras, llevado a cabo en el territorio nacional, y los donativos otorgados. Además se incluyen las salidas de mercancías en consignación desde el momento en que atraviesan la frontera.

La información en valor de las exportaciones se expresa en términos Libre a Bordo (FOB: Free on Board o Libre a Bordo); en este caso los gastos que componen el precio de la mercadería, serían todos aquellos inherentes o que se incurren hasta la puesta a bordo en el medio transportador, que llevará la mercadería a destino final.

Importaciones de mercancías<sup>4</sup>: Comprende las transacciones de bienes que impliquen un incremento del acervo material del país y una transferencia de propiedad de mercancías de personas jurídicas extranjeras a personas nacionales, se excluye el aprovisionamiento en general de naves y aeronaves nacionales, llevado a cabo en el extranjero, así como los donativos recibidos. También se incluyen las salidas de mercancías en consignación desde el momento en que atraviesan la frontera.

La información en valor de las importaciones se expresa en términos de Costo Seguro y Flete (C.I.F: Cost Insurance Freight o Costo Seguro y Flete); en este caso estarían involucrados todos los gastos y hay que agregarle el flete internacional y el seguro de la mercadería desde el puerto de salida al puerto de llegada, el seguro se estima aproximadamente en un 1% del valor de la misma según país de origen.

Intercambio comercial de mercancías<sup>5</sup>: Constituye el volumen total del comercio en ambos sentidos, expresado en valor y se determina mediante la suma de las exportaciones y las importaciones de mercancías.

Saldo de la balanza de mercancías:<sup>6</sup> Se determina restando del valor de las exportaciones de mercancías, el correspondiente a las importaciones de mercancías.

---

<sup>4</sup> Omar Everlery Pérez Villanueva , Reflexiones sobre Economía cubana .Sector Externo .(tomado de Marquetti ,97)

<sup>5</sup> <http://www.one.cu>, Colectivo de autores, Título "La metodología del sector externo ".

<sup>6</sup> Ibidem <http://www.one.cu>

A partir de todas estas definiciones podemos referirnos a la importancia que nos brinda el sector externo en el esquema de insumo-producto que para entender esta situación se debe recordar la clasificación de los bienes y servicios por el momento de consumo:

1. Bienes o mercancías primarias.- Son aquellas que todavía no pueden ser consumidas, sino que sirven de insumo para la fabricación o creación de otros bienes. Por ejemplo: el petróleo, cobre, zinc, harina de pescado.

2. Bienes o mercancías secundarias.- Son las que pueden ser utilizadas o consumidas de inmediato. Ejemplo: automóviles, maquinarias, frutas.

Podría pensarse que los países industrializados sólo envían bienes secundarios; pues no es así, diariamente se importan bienes primarios para la industria, minería, agricultura y otros sectores. Aún más, si se dejara de hacer se paralizaría gran parte del aparato productivo.

Ese vínculo que se describe de dependencia mutua de insumos con otros países se dice que existe una "incorporación del sector externo en el esquema insumo - producto".

## **1.2 Generalidades del Sector externo**

La pérdida de las condiciones en que se sustentaba el comercio exterior hasta fines de los años ochenta, provocó que los problemas relacionados con el funcionamiento de este sector comenzaran a concentrar una parte sustancial de las preocupaciones económicas, aspecto este que estuvo relacionado, en un primer momento, a las complejidades asociadas con el nuevo proceso de reinserción económica internacional. De igual forma, fue necesario evaluar aquellas opciones que podrían emplearse para evitar el colapso del sistema económico doméstico.

En este contexto, la evolución del sector exportador adquirió una importancia estratégica superior, quizá como en ningún período anterior, en tanto la capacidad financiera efectiva de la economía comenzó a depender casi de forma directa del desempeño del referido sector.

La relevancia que adquirió el desempeño del sector exportador y, en general, del comercio exterior, derivó en el desarrollo de un importante esfuerzo de investigación y análisis de diferentes alternativas que posibilitaran un mejor aprovechamiento de las potencialidades locales y, a su vez, permitieran enfrentar en mejores condiciones las consecuencias de la crisis. Este empeño se encuentra recogido en un amplio número de trabajos de carácter académico y de instituciones gubernamentales, en los cuales se abordan desde diferentes perspectivas los aspectos que mayor incidencia tuvieron en la dinámica de las exportaciones.

Finalmente, el desarrollo de este esfuerzo puede ser entendido como la evolución del marco analítico conceptual de esta problemática

Los grandes temas en los que se ha concentrado el esfuerzo analítico anteriormente indicado fueron los siguientes:

- Problemas relacionados con la reinserción económica internacional de la economía cubana
- Evaluación de las experiencias internacionales.
- Evaluaciones de la evolución de los mercados internacionales de los principales productos cubanos de exportación e importación
- Impacto de las transformaciones institucionales y organizativas en las actividades exportadoras
- Análisis de las relaciones con grupos de países y/o países específicos
- Análisis de los problemas relativos al esquema de especialización
- Análisis desde la perspectiva de la política industrial
- Relación entre los procesos de sustitución de importaciones y la diversificación de exportaciones.
- La evolución futura del sector exportador desde la perspectiva de la problemática del desarrollo.

En el aspecto estrictamente metodológico, se ha profundizado en aquellas cuestiones que de un modo u otro han mantenido una incidencia importante en el desempeño histórico del sector exportador, especialmente en la dirección de favorecer la preeminencia de un “sesgo antiexportador”. En ese sentido destacan aquellos elementos que están relacionados con la cultura organizacional que se fomentó en el período previo a la crisis de los años noventa, y otros que están vinculados con las transformaciones que deberá experimentar la economía en el futuro, dirigidas a mejorar la calidad de su inserción externa. A continuación se presentan de forma resumida las cuestiones de mayor relevancia:

- El peso de las concepciones latinoamericanas en torno a la sustitución de importaciones.
- El peso de la herencia del CAME.
- El impacto del bloqueo.
- La presencia de limitaciones institucionales y organizativas.
- La insuficiente articulación entre las medidas de política y los requerimientos de incrementar las exportaciones.
- La alta dependencia del sector exportador de los resultados coyunturales.
- El insuficiente empleo de mecanismos económicos y financieros dirigidos a incrementar las exportaciones.
- La existencia de desfases con las prácticas comerciales internacionales.

### **1.2.1 Análisis de las importaciones y las exportaciones**

Los países se incorporan al Sector Externo porque necesitan expandirse e integrarse en el comercio internacional. Su forma más común se realiza mediante la importación y la exportación.

Las exportaciones se denominan *visibles*, cuando se refieren a bienes, e *invisibles* cuando dan lugar a pagos de personas de otros países a los residentes pero sin que se produzca un movimiento de bienes. Estos pagos se deben generalmente a fletes, seguros, patentes, etc. El término exportaciones invisibles se amplía a

veces para designar los intereses sobre préstamos, movimientos bancarios, dividendos, fondos de emigrantes, legados y donaciones. Otra actividad que debe contarse en este caso es el turismo, pues puede considerarse como la exportación de un servicio a residentes en el extranjero que ocasiona un pago por parte de éstos.

Al igual que las exportaciones las importaciones pueden ser *visibles* o *invisibles*. Las primeras están constituidas por bienes físicos en tanto que las segundas se refieren a transferencias que se realizan al exterior por pagos de fletes, seguros, gastos de los nacionales en el extranjero, pagos de préstamos e intereses, legados y donaciones.

Históricamente las importaciones han estado sujetas a diversas clases de controles, afectando los volúmenes del comercio internacional y evitando que se concretasen los efectos beneficiosos del mismo.

#### **1.2.1.1 Procesos de los pagos y las cotizaciones de las mercancías en las ventas internacionales.**

Las mercancías desde el momento en que son expeditas para su exportación, inician una serie de pagos o cotizaciones que dan motivo a todo un proceso de gastos, tanto por parte del productor (exportador) como del comerciante (importador) que recibe la mercancía en el país extranjero. Este proceso se verá a continuación en tres etapas:

##### 1. -Gastos en el país de origen.

El exportador dueño de la mercancía, realiza el primer gasto en el embalaje, el cual se adhiere al costo de producción

De la fábrica es llevada al lugar de embarque (aduana), aquí hay un gasto que comprende transporte, carga y descarga.

En la aduana debe pagarse los impuestos de exportación al Estado y los derechos de aduana, que incluye pagos de almacén y embarque de la mercancía.

##### 2. -Gastos derivados del transporte.

Aquí el primer gasto es de carga y estiba en el barco o transporte masivo que llevará la mercancía.

A los fletes (precio por la carga) se agrega el seguro (pago por riesgo) y los impuestos especiales de transporte (barco, avión, etc.).

Al llegar al país importador nuevamente habrá gastos de carga y desestiva (descarga).

### 3. -Gastos en el país de destino.

El primer pago será en el muelle por las tareas de descarga y destiva, en la aduana deberá quedarse la mercancía en el depósito hasta que sea recogida siendo así el costo de almacenamiento de aduana.

Luego viene el pago de importación y documentos aduaneros además de los pagos especiales al agente de aduana (persona encargada de hacer trámites de importación - exportación).

Pago del transporte, carga y descarga de la mercadería hasta los almacenes del importador.

Aquí el importador hará el pago del producto, algunos empleando monedas internacionales o divisas, más impuestos especiales derivan del tipo de mercancía.

#### **1.2.1.2 Mecanismos de Pago en el Comercio Internacional.**

La importación y la exportación generan entre los países una mutua relación de acreedores y deudores. La forma de cobros y de pagos es compleja, para regularizar se han establecido mecanismos, entre los que podemos determinar los siguientes:

Cuando intervienen los bancos, el exportador envía la mercancía al importador, luego ambos utilizan un banco para hacer efectivos los documentos de cobros y pagos. La relación entre los bancos de cada país se hará efectiva mediante el uso de divisas (moneda extranjera) y trato directo en nombre de sus clientes.

#### Procedimiento de las exportaciones

Las exportaciones proceden de la siguiente manera:

*Exportaciones eventuales sin valor comercial:*

Se puede dar el caso que algunas personas individuales o jurídicas estén interesadas en realizar una exportación eventual, para medir determinado mercado o enviar algunas muestras sin valor comercial, etc. Para tal efecto se deben considerar los siguientes pasos:

Si se trata de envío de muestras, publicidad, bonificaciones, etc. solicitar en la Ventanilla Única la declaración para registro y control de exportaciones DEPREX, factura comercial en original y copia. Indicar que únicamente se están enviando muestras sin valor comercial.

En la factura se debe anotar el valor real en el mercado aunque esto no indique forzosamente una venta. Esta anotación también debe hacerse en la DEPREX.

*Exportaciones temporales:*

Este tipo de exportaciones se refiere básicamente a todos aquellos productos que salen fuera del país por un tiempo determinado, con el compromiso del exportador de retornarlos al país después de un tiempo estipulado. Esto puede darse por ejemplo cuando se asiste a ferias internacionales y únicamente se llevan muestras para ser exhibidas o bien en caso de reparación de equipo o maquinaria. Para este caso se deben realizar los trámites siguientes:

Si fuera el caso de maquinaria que sale a reparación, solicitar la DEPREX adjuntando fotocopia de la Declaración Aduanera de importación, carta del proveedor explicando el motivo de la exportación y fotocopia de la factura del proveedor. Indicar el tiempo aproximado que la mercadería estará fuera. En caso de incumplimiento del tiempo, el exportador deberá ingresar en el sistema bancario el monto de las divisas (valor en US\$) correspondientes a esta exportación. Si ocurriera atraso en el tiempo por parte del proveedor, tiene la posibilidad de solicitar prórroga adjuntando carta del proveedor.

En caso de productos que salen para participación en ferias, adjuntar carta de la empresa que hace la invitación a participar en dicha feria o bien documentos que

prueben fehacientemente la participación en la misma, fecha del evento, duración, lugar, etc. Se debe detallar claramente el listado de los productos que están saliendo para este evento así como su valor comercial (sobre todo si la vía a utilizar es aérea ya que con base a estos datos se puede presentar un reclamo ante la línea aérea en caso de extravío de los productos).

#### *Exportaciones Definitivas:*

Se refiere a todas aquellas exportaciones de productos que su fin primordial consiste en ser vendidos o consumidos en el país de destino. Al momento de iniciar una exportación final el comerciante debe llenar todos los requerimientos que afecten a determinado producto o mercancía. En este mismo documento nos referimos a los diferentes procesos que son necesarios ante la Ventanilla Única de Exportaciones; así como también se hace necesario la investigación en el país de destino de todos los documentos que son exigidos de acuerdo a las leyes locales los cuales se deben adjuntar al embarque para evitar problemas de clareo en aduanas.

#### *Exportaciones de productos perecederos:*

Cuando hablamos de productos perecederos nos referimos a todo tipo de producto cuya característica principal es que está formado por organismos vivos; este grupo está conformado básicamente por frutas y verduras, legumbres tropicales, plantas vivas y flores de corte.

Para una manipulación adecuada es necesario conocer las características físicas del producto así como las técnicas de recolección, almacenamiento, envasado, preenfriamiento, embalaje y transporte necesario a utilizar; dado que son aspectos de vital importancia en la comercialización de dichos productos.

Es importante que los productores visiten a los compradores para cerciorarse de su confiabilidad y para obtener información de mercado de primera mano, sobre la cantidad, calidad, empaque, precios y reglamentos que conciernen a los productos. Asimismo, es necesario conocer información sobre costos de proveedores de equipo (transporte refrigerado), material de empaque y otros materiales; los fletes deben negociarse con los embarcadores.

Dicha información puede ser comparada luego con los costos proyectados de producción y los precios estimados del producto; lo cual le permitirá que se haga un estimado de las pérdidas o ganancias de la operación.

### Procedimiento de las importaciones

Las importaciones proceden de la siguiente manera:

- Introducir el producto a importar.

Se deberá tener presente un informe sintético pero preciso del producto a importar. Como toda persona que quiere comercializar un producto deben ser grandes conocedores del mismo, desde sus orígenes, pasando por sus métodos de elaboración hasta llegar a sus aplicaciones o versatilidades. El tipo de información dependerá en gran medida del tipo producto.

- Clasificar el producto en el nomenclador.
- Determinar cual es la normativa vigente para la importación de ese bien e indicar cuales son los impuestos, derechos y tasas con que son gravados.
- Analizar las importaciones del país de destino.
- Analizar el medio de transporte a utilizar.
- Definir la cantidad de producto a importar en función de las necesidades de mercado.

Una vez definido que cantidad deseo importar, en base al potencial de ventas en el mercado local, graficar como se distribuirá la carga en el pallet, contenedor o simplemente graficar el/los bulto/s si no se unitarizará la carga. Una vez graficado, determinar si puedo cargar unidades adicionales para optimizar el transporte.

- Solicitar cotización del producto a distintos proveedores y/u orígenes según la cantidad considerada óptima.
- Analizar la competencia local y similar importada (ventajas y desventajas).

Analizar implica saber quienes son, que ofrecen, a que precio, cuales son sus fortalezas y debilidades, como están posicionados, etc.

- Indicar su posicionamiento en el mercado meta.

Luego de analizar a la competencia, debo identificar cual es mi mercado meta (mercado segmentado) para después desarrollar una estrategia que me permita diferenciarme de la competencia. ¿Cómo quiero que me perciban los consumidores?

- Convenir el instrumento y plazo de pago a utilizar.
- Pedir cotización de seguro internacional si hubiese.
- Analizar financieramente la viabilidad del negocio. ¿Es necesario financiar la operación?

### **1.2.1.3 Guía de Exportación**

Existe una guía de exportaciones donde presenta pasos importantes:

- • Introducción del producto a exportar.
- • Determinar el país/mercado meta.

Se debe ser especialmente cuidadoso con esta elección. Generalmente se eligen países limítrofes por acuerdos comerciales (MERCOSUR), tamaño de mercado (Brasil) o semejanza cultural (Uruguay). Si bien estos elementos son importantes, no son suficientes para la elección. ¿Cuáles son los elementos que debo considerar para la elección? Por ejemplo si son productos que ya se exportan sería muy valioso que podamos desarrollar un nuevo mercado, o bien un mercado que se exporta poco o que ha dejado de comprar.

- • Clasificar arancelariamente el producto y analizar su marco normativo, tanto en origen como en destino.

A diferencia de la importación, muchas veces se hace imprescindible conocer la legislación de destino, si hay restricciones, o acuerdos comerciales, porque no siempre la venta se pacta en términos de salida como ser FOB, y si así fuese es importante saber cuales son los obstáculos que afronta mi cliente para poder ayudar a sortearlos.

- • Analizar las estadísticas de exportación de ese producto en general y al país de destino.
- • Analizar las importaciones del país de destino
- • Analizar macroeconómicamente el país de destino.
- • Analizar la competencia del producto a exportar en el país/mercado de destino (precios, calidad, envase, gustos, diseños, etc.) y el canal de distribución usual para el producto. ¿Debe reacondicionarse el producto y/o envase?
- • Indicar cual será el posicionamiento del producto en el mercado de destino.
- • Analizar el medio de transporte a utilizar.
- • Definir la cantidad de producto a exportar en función de las posibilidades de la empresa exportadora y el mercado de destino.
- • Calcular el valor FOB partiendo del costo de exportación (CX).
- • Calcular el precio del producto puesto en destino. Determinar si es o no competitivo.
- • Solicitar cotización de seguro de mercaderías.
- • Analizar la conveniencia de financiar la operación y de contratar un seguro de crédito a la exportación.
- • Determinación de la viabilidad del negocio

### **1.3.1 El comercio exterior en Cuba**

El comercio exterior tiene para Cuba una enorme significación, mucho mayor que lo que se supone para otros países más grandes. La pequeñez del mercado interior y la insularidad le otorgan significados singulares. Por ello primero se analizara el papel que desempeña actualmente en la economía y su comportamiento, además se estudiara las perspectivas que se plante para el

comercio exterior, sus rasgos y tendencias, su evolución y por último el perfil de comercio exterior.

### Papel que desempeña actualmente el comercio exterior en la economía cubana y cómo se comporta

Para la economía de Cuba, las relaciones externas y en específico el comercio exterior, ejercen un fuerte y determinante impacto, debido a que la economía cubana es abierta que mantiene una alta dependencia del comercio exterior.

Por esa razón, en los últimos años se ha trabajado en este particular lográndose una reorientación notable del intercambio del comercio exterior, en busca de una diversificación de los socios.

Siguiendo esta línea (intercambio del comercio exterior), la política comercial cubana fue el pasado año más racional y selectiva en correspondencia con las prioridades y posibilidades que se presentaron, tratándose de cumplir de la manera más conveniente los compromisos asumidos.

El intercambio comercial creció al término de esos doce meses un 13,2 % en comparación con el año 2006. La lista de las diez principales naciones que concentran el 72% del intercambio, la encabezan Venezuela, España, China, Canadá, Países Bajos, Italia, Estados Unidos, México, Francia y Rusia.

### Perspectivas que se plantean para el comercio exterior cubano este año y a más largo plazo

Uno de los objetivos principales está vinculado con la organización y eficiencia de la actividad del comercio exterior, aspectos en los que se ha trabajado desde hace algunos años. Por esa razón en el año 2004 fue aprobado el Reglamento sobre la actividad de Importación y Exportación, con el objetivo de proveer a nuestras empresas de un instrumento único normativo con las disposiciones necesarias, que les permita garantizar el cumplimiento de sus intereses comerciales, y que a la par sirva al MINCEX para velar por la eficiencia económica de la actividad comercial externa que desarrollan las empresas que lo llevan a cabo.

Más recientemente, nuestro Ministerio elaboró y está poniendo en vigor indicadores de eficiencia que miden la actividad de importación. También trabajamos en la evaluación de los esquemas empresariales de comercio exterior, tanto internos como externos, con el fin de buscar mayor eficiencia y racionalidad, donde consideramos que aún quedan muchas reservas por explotar.

### **1.3.1.1 Acerca de las Perspectivas de Futuro de las Exportaciones**

En este apartado fijaremos la atención sobre diversos tópicos de orden institucional y financiero que tienen cierta influencia sobre las expectativas comerciales de Cuba, especialmente en su capacidad para promocionar sus exportaciones y la sustitución de importaciones.

Algunos investigadores estiman que alcanzar los niveles del COMEX de 1990, supondría tasas de crecimiento de las exportaciones entre un 20 y un 30% promedio anual en los próximos cinco años –meta bastante improbable. Los progresos que se han logrado en la incorporación de nuevos rubros exportables aún son insuficientes. Su desempeño se ha visto afectado por:

- Insuficientes niveles de producción para dar respuesta a potenciales de demanda identificados.
- Bajo nivel de competitividad de los productos cubanos en los mercados internacionales.
- Retardo en la ejecución de inversiones que respaldan incrementos de exportaciones.
- Dificultades en la comercialización por poco dominio de las características y la competencia existente en mercados específicos
- Limitaciones externas impuestas por la política de bloqueo norteamericana.

### **.RASGOS Y TENDENCIAS**

El carácter abierto de esta pequeña economía es una de sus características principales y uno de sus retos más importantes de cara al futuro. Cuba debía abrirse al mercado internacional en condiciones muy difíciles y por cuarta vez en

su historia: España, EE.UU., URSS (CAME), Economía Mundo. Esta última dominada por los grandes centros del poder económico mundial, en una fiera competencia por el dominio de los mercados, con nuevas tecnologías gerenciales, restricciones y otros mecanismos, justamente en el momento de aparición de la OMC. Y peor aún enfrentada al recrudescimiento de la política norteamericana de asfixia a la Isla. Todo debía ser aprendido de nuevo. La multipolaridad y la interdependencia serían y siguen siendo claves de la política exterior y comercial de este país.

### **1.3.1.2 Evolución Global de los indicadores del Comercio Exterior**

Luego de la caída del intercambio comercial entre 1990-1993; de 1994 hasta el 2004 tiene lugar una recuperación progresiva, con oscilaciones a intervalos.

Las exportaciones cubanas en 1989 equivalían a 5400 millones de peso, y en 1993 cayeron hasta los 1157; desde 1994 tienen tendencia al crecimiento. En el 2004 se alcanzó un nivel de exportación de unos 2170 millones lo que representa todavía un 40,2% de 1989. En cuanto a las importaciones; Si en 1989 sumaban de 8140 millones de pesos, en 1993 descendió hasta 2008 millones. En el período 1994-2004 se recuperan, y en 2004 alcanza alrededor de 5540 millones; esto es, un 68,1% del nivel de 1989.

Entre 1993 y 2004 las importaciones de bienes crecieron a un ritmo del 9.7%, mientras que las exportaciones lo hicieron en un 5,9% para una expansión de las primeras 1.6 veces superior al de las exportaciones.

El comportamiento del comercio exterior ha hecho descender los índices de dependencia externa del país. Sí en 1985 por cada peso de PIB había que importar más de 31 centavos de dólar y 0.71 centavos del PIB giraban en forma de exportación e importación. En 2003 había descendido hasta los 15,1 centavos de importación por peso de PIB y de 29,5 centavos de giro comercial externo.

### **1.3.1.3 Perfil del comercio exterior en Cuba**

El comercio exterior de Cuba ejerce un fuerte y determinante impacto en la economía del país, por tal motivo entre sus objetivos se encuentran la

diversificación de sus socios comerciales, el trabajar por lograr un reordenamiento de la política comercial en la búsqueda de mercados favorables para sus exportaciones y la diversidad y competitividad de sus renglones exportables.

El Ministerio del Comercio Exterior es el organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en cuanto a la actividad comercial exterior de la República de Cuba.

El cambio experimentado en la estructura de las exportaciones de bienes es otra de las características actuales de nuestro comercio exterior. A principios de la década de los 90, entre el 80 % y el 90 % del valor de las exportaciones se concentraba en azúcar, níquel, productos de la pesca, tabaco, ron, café y cemento. Esta estructura se ha modificado como resultado del desarrollo de nuevos fondos, entre los que se destacan los medicamentos, productos de la industria siderúrgica y los cítricos industrializados. Ya en 2006 este grupo de productos ocupó el 16% del total de las exportaciones de bienes, superando el 4% que tenía a principio de los 90.

En el 2006 Cuba exhibe una balanza comercial positiva por el aumento en las exportaciones de bienes y servicios (45%) con respecto a las importaciones (30%). Las ventas externas de bienes crecieron un 27% y las compras un 30%. El primer renglón exportable lo constituyó el níquel; las exportaciones de medicamentos genéricos, los productos biotecnológicos y los servicios médicos se expandieron y pasaron a ocupar un segundo lugar. Los servicios alcanzan 70% del total de las exportaciones cubanas.

Según cifras estimadas al cierre del 2006, el intercambio comercial de bienes se acercó a los diez mil millones de dólares, siendo la mayor cifra alcanzada en los últimos 15 años, con la característica de que se ha elevado la eficiencia de la actividad y diversificado el mercado cubano.

En el incremento de las importaciones cubanas tienen un gran peso los productos asociados a los programas de desarrollo que lleva a cabo la Revolución para elevar el bienestar y la calidad de vida del pueblo, a través de la revolución energética, las obras de la Batalla de Ideas y el transporte.

Hasta septiembre del 2006 las importaciones de máquinas, equipos y partes crecieron un 104%; los vehículos y material de transporte 49%; y los metales y sus manufacturas un 23%. Permanecen también en los primeros cinco grupos de importación los alimentos, y los combustibles y lubricantes.

Cuba mantiene relaciones comerciales con 176 países. En el año 2006, Venezuela consolida su posición como el principal socio comercial de Cuba con un intercambio anual de 2640 miles de millones de dólares, 6 veces superior que el de cinco años atrás.

El país revela una notable mejoría en su posición crediticia internacional y la presencia ascendente de una oferta de productos y servicios de alto valor agregado, sobre todo en el terreno de la medicina, que identifica a la Isla con un nuevo y respetable rostro en el escenario comercial global.

En los años 90, los servicios entraron en escena capitaneados por el turismo y Cuba dejó de depender casi exclusivamente de la exportación de materias primas de escaso valor agregado. Más tarde se produjo un nuevo cambio estructural asociado a la exportación de servicios intensivos en conocimiento, por lo que se plantea el paso de la exportación de servicios basados en ventajas naturales, el turismo, a la exportación de servicios basados en ventajas adquiridas.

El 2006 ha demostrado esa tendencia, se aprecia un notable aumento de la venta de servicios profesionales, especialmente en salud, pero también se suman prestaciones en otras áreas, como las ingenierías, la informática y la biotecnología, y una creciente exportación de medicamentos, vacunas y otros productos de los laboratorios.

Otro cambio en los análisis del crecimiento económico cubano, es el importante sostén que ofrece el capital humano, pacientemente desarrollado por la Revolución, que ha colocado a la exportación de servicios de alto valor agregado en lugar cimero del comercio exterior cubano.

En opinión de la CEPAL, la fortaleza y dinamismo del sector externo cubano explican el vigor de su economía. La Isla consiguió redondear en 2006, por tercer año consecutivo, un modesto superávit en su balanza de pagos, tras arrastrar un

pernicioso déficit en sus cuentas externas –gastaba más de lo que ingresaba- a todo lo largo del Período Especial.

La coyuntura internacional de precios también ha influido en los resultados positivos que muestra el comercio cubano, por ejemplo, el níquel, principal producto de exportación cubano, ha llegado a más de 33 mil dólares la tonelada, desde los 14 mil de inicios de 2006. De acuerdo con esa tendencia de precios, los ingresos cubanos por ventas de este metal casi pueden haber duplicado a los del año anterior.

#### **1.3.1.4 Comportamiento de las exportaciones**

El desempeño del sector exportador ha constituido históricamente un área de importancia estratégica en la evolución de la economía cubana, aspecto este que es común a otras economías en vías de desarrollo y que responde a la incapacidad estructural que tienen estas naciones para desarrollar de forma autónoma el proceso de reproducción ampliada.

En diferentes estudios empíricos se constata que en aquellos países en desarrollo que han logrado un incremento sostenido de las exportaciones, ello ha propiciado un aumento de los niveles de crecimiento económico, la mejor asignación de recursos,

Uno de los mayores retos que confronta la consolidación del proceso de reanimación de la economía en la isla, es el insatisfactorio desempeño del sector exportador, el cual lejos de favorecer las tendencias recuperativas tiende a restringirlas, tanto por el retroceso que sufrieron como por la inestabilidad que ha caracterizado su evolución más reciente.

La evolución de las exportaciones cubanas sufrió en un primer momento las consecuencias de la desaparición del bloque socialista europeo y los efectos del ajuste económico que fue aplicado a tono con esta situación. Posteriormente, las ventas externas fueron afectadas por las secuelas de la crisis asiática y por el incremento de los precios de los hidrocarburos.

En este periodo el crecimiento promedio anual del producto interno bruto (PIB) fue

del 4,8%; mientras, las exportaciones presentaron un decrecimiento promedio del 2,1%, lo que determinó que las ventas externas dejaran de constituir un factor que contribuye de forma activa al crecimiento de la economía, como ocurría con anterioridad.

Un análisis retrospectivo del desempeño del sector exportador en el decenio de los noventa arroja que los resultados acumulados son similares a los niveles que se obtuvieron en la primera mitad de los años setenta, es decir, que las ventas externas .

La evaluación de los resultados más recientes arrojó que las ventas internacionales acumuladas fueron inferiores en un 10,7% al nivel alcanzado en 1996 y en un 69,1% al obtenido en 1990. Esta situación ha provocado una disminución sustancial del peso de las exportaciones en el PIB, que cayó del 26% a cerca del 7% en el 2001. La reducción del peso de las exportaciones no debe entenderse como una simple disminución, sino que de mantenerse esta tendencia la incidencia del sector exportador como factor del desarrollo virtualmente se anula. A esto se suma que las consecuencias derivadas de esta situación adquieren una connotación especial, debido a la naturaleza abierta de la economía cubana

Otro de los factores que han gravitado negativamente en el desempeño exportador fue la inestabilidad de los precios externos de los principales rubros exportables. En el ciclo quinquenal 1996-2000 se produjo un importante deterioro de los términos de intercambio, en tanto los precios internacionales de los productos de exportación se redujeron en un 25%, mientras que los de importación cayeron en un 8%, lo que provocó según estimado del Ministerio de Comercio Exterior al cierre del año 2001 un deterioro absoluto del 17%.

El ajuste importador se concentró fundamentalmente en la reducción de las compras de bienes de capital, que en un primer momento se justificó por los efectos asociados a la crisis y la relativa saturación de recursos que se había alcanzado en 1990. Sin embargo, las compras externas de estos recursos no se recuperaron con la intensidad requerida con posterioridad a 1993. Además, fue

preciso establecer nuevas prioridades sectoriales, las cuales incidieron negativamente en el desempeño del sector exportador, dado que las mismas estuvieron dirigidas a amplificar el proceso de sustitución de importaciones.

La intensificación de las restricciones financieras condujo a la gradual transición de un proceso inversionista caracterizado por la dispersión, baja eficiencia y abundancia de recursos para invertir, a uno en que se privilegian aquellas inversiones que completan ciclos productivos y, sobre todo, las destinadas a las áreas en las que fuera posible obtener mayores resultados financieros de forma rápida. Esta situación derivó en la concentración de los recursos para la inversión en un reducido número de ramas, pero con la particularidad de que las actividades exportadoras tuvieron un nivel de prioridad variable.

La sustitución de importaciones se transformó en uno de los nuevos criterios introducidos a la política inversionista, ya que en la actualidad se privilegia este aspecto y, sobre todo, el relativo al efecto multiplicador de aquellas producciones locales que suplen las provenientes del exterior. La aplicación de estos criterios ha posibilitado el fomento y/o la reconversión de capacidades productivas, al tiempo que el país ha logrado aminorar los niveles de dependencia externa en la producción de varios renglones.

Sin embargo, los progresos obtenidos en la sustitución de importaciones aún resultan insuficientes en diferentes direcciones, especialmente en lo relativo a conjugar estos resultados con el necesario proceso de incrementar las exportaciones y, por consiguiente, en la reducción del déficit de la balanza comercial.

El impacto de la sustitución de importaciones en la solución de la problemática del déficit es limitado, debido entre otras razones, a que muchos de los productos que suplen producciones provenientes del exterior requieren componentes importados en magnitudes importantes, las cuales no logran compensarse ulteriormente con exportaciones.

Aunque en la actualidad se han encontrado soluciones parciales a los niveles alcanzados por el déficit, en tanto este se ha logrado compensar en parte por las

exportaciones de servicios —esencialmente el turismo—, este paliativo no impide que el déficit continúe actuando como un factor tensionante de la situación financiera externa del país, ya que sin dudas favorece el incremento de los débitos internacionales de la isla. A esto se adiciona que las magnitudes alcanzadas a partir de 1999 son superiores a las de 1989

En términos de corto plazo, no existen posibilidades objetivas de encontrar una solución a fondo al saldo negativo del balance comercial, ya que en ello influyen factores de naturaleza estructural que son de difícil corrección de forma rápida. No obstante, la contradicción principal que gravita en torno a la tendencia a continuar ampliando brecha comercial, radica en que las restricciones financieras que enfrenta el país obligan de forma permanente a aplicar medidas restrictivas en relación al aumento de los gastos destinados a las importaciones. Sin embargo, la efectividad de estas medidas es muy limitada, dado que la sostenibilidad del crecimiento de la economía continúa dependiendo de las importaciones. A esto se adiciona los efectos prorecesivos que tiene el accionar permanente sobre el gasto, situación esta que ha incidido negativamente en la evolución del sector exportador en los últimos años.

Una solución a fondo del déficit comercial dependerá en el futuro de la transformación del manejo de algunos tipos de política y de cómo evolucione el sector exportador.

### **1.3.2 Cambio Estructural de las Exportaciones de Bienes y Servicios**

Un cambio sustantivo del intercambio externo de Cuba es la recomposición de su estructura en bienes y servicios. Definitivamente, la Isla se ha transformado en una exportadora neta de servicios, especialmente turismo y sus servicios colaterales y los servicios profesionales entre otros más.

Un poco más en detalle, el turismo cubría casi el 50% de los exportables, los productos primarios de origen agroindustrial se reducían a apenas a un cuarto, y el resto de los servicios se acercaban al 15%. Los servicios profesionales avanzarían mucho más que el turismo. Esta dirección ha estado favorecida por las relaciones con Venezuela.

Lo caída de los volúmenes de ingresos que aporta el azúcar por concepto de exportaciones, significó la pérdida de una parte importante de los flujos de financiamiento a los que accedía el país como garantías. En la actualidad se sigue manifestando esta tendencia sustitutiva turismo por azúcar.

### **1.3.2.1 La estructura de las importaciones de Bienes y Servicios**

Las importaciones se componen de tres partidas agregadas: bienes de consumo, intermedios y de capital. Su composición y dinámica es un indicador importante del grado de apertura y dependencia del país respecto al mercado mundial.

La estructura de las importaciones de Cuba es semejante a la del resto de los países subdesarrollados no petroleros, centrada fundamentalmente en los bienes intermedios, con una significativa presencia de los combustibles, seguidos de los bienes de capital y más tarde los de consumo con un alto componente dedicado a los alimentos.

El saldo comercial de productos alimenticios tiende a ser deficitario. Cuba mantenía un superávit permanente antes dado el peso de las exportaciones de azúcar. Esta situación es peligrosa para la seguridad del país. El problema cubano consiste en que no ha tenido lugar la recuperación de la agricultura. El invierno ruso sigue en los campos cubanos. La importación de alimentos a costa de exportar azúcar y ahora servicios es una pesada.

La factura de bienes intermedios ocupa más del 66,3% del total, no obstante su volumen total apenas representa el 61,9% de 1990. El 80% de los ingresos en divisas del país se dedican a los combustibles, materias primas y otros bienes intermedios, el renglón petróleo ocupa casi el 20 % por un monto de alrededor de 1000 millones de dólares. Disminuir esta carga es decisivo para lo cual se necesita recomponer el modelo productivo-tecnológico, pasara la industrialización selectiva y enérgicas políticas de ahorro. La creciente producción de petróleo y gas y los nuevos hallazgos petroleros, la utilización del gas para producir electricidad más la cooperación energética con Venezuela están siendo decisivas.

Los bienes de capital constituyen la partida más afectada en estos años. No se ha logrado recuperar. Todavía en el 2003 apenas representa el 30% de lo importado

en 1990; en los últimos 14 años alcanzó el 14,1% de la importación total, muy distante del 27% del 1990.

Las importaciones crecieron un 11,6 % con respecto al 2006, y representaron el 74 % del intercambio comercial, conformada principalmente por los combustibles y lubricantes, con un 21%, y los alimentos, con un 20 %.

Dentro de este particular en el 2007, debo señalar las negociaciones, contratación y ejecución de operaciones vinculadas a la compra de productos norteamericanos por un valor de 343,9 millones de dólares en más de 300 renglones, fundamentalmente alimentarios.

No obstante, la premisa básica en la gestión de importación en el país fue lograr una mayor racionalidad, lo cual permitió la adquisición de mercancías en términos de oportunidad y precios más competitivos en múltiples casos, especialmente alimentos.

De igual forma, se dio continuidad a la política de sustitución de importaciones económicamente sustentada, con significativos resultados en el sector energético y productos e insumos para el turismo y las tiendas recaudadoras de divisas.

Los principales socios comerciales de Cuba en lo referente a las importaciones son Venezuela, España, China, Italia, Estados Unidos, Canadá, México, Francia, Alemania y Japón, los que agrupan el 71 % de las mismas.

La posibilidad de disminuir el desbalance comercial en medio de las actuales irregularidades del mercado internacional es dado por la sustitución de importaciones como ya se conoce, se transformó en uno de los criterios introducidos a la política inversionista del país, que en la actualidad privilegia este aspecto y, sobre todo, el relativo al efecto multiplicador de aquellas producciones locales que suplen las provenientes del exterior.

La aplicación de estos criterios ha posibilitado el fomento y/o la reconversión de capacidades productivas, al tiempo que el país ha logrado aminorar los niveles de dependencia externa en la producción de varios renglones, como es el caso del

crudo para la generación de electricidad, cuya producción creció 3,7% con respecto al año anterior.

Sin embargo, los progresos en la sustitución de importaciones resultan insuficientes en diferentes direcciones, especialmente en lo relativo a conjugar estos resultados con el necesario proceso de incrementar las exportaciones en general.

En la mayoría de los países en vías de desarrollo es característico que el nivel de las exportaciones dependa en gran medida de los productos básicos. En nuestro caso, como se conoce, el peso fundamental recae en el azúcar, el níquel, el tabaco, el cemento y los productos de la pesca, que ocuparon en el 2007 el 77 % de las exportaciones de bienes.

Sin embargo, la inestabilidad de los precios de los productos básicos a nivel mundial y las diversas dificultades para el acceso a los mercados, no permiten que solamente mediante el desarrollo de esas exportaciones se pueda encontrar una solución estable al desbalance comercial.

#### **1.4.1 Análisis de la Eficiencia**

El dinámico mundo actual, exige un alto nivel de competitividad, a través de una elevada capacidad de respuesta; en cuanto a ello, al consultar con diferentes gerentes de prestigiosas empresas, con respecto de cual es su principal herramienta en la toma de decisiones, muchos coinciden en que es la información. La información se obtiene por medio de la comunicación, verbal o escrita; esta implica el uso de un código y un medio.

La tecnología actual, ha permitido una gran evolución en los medios, desde el telégrafo, pasando por las microondas y satélites, hasta el láser. Sin embargo, los códigos no han evolucionado con la misma rapidez, trayendo como consecuencia ruido en la comunicación, evidenciado a través de ciertos mensajes de error. Ahora, supongamos una situación en que un alto gerente de una empresa se encuentra con un caso crítico, en la que debe reemplazar una línea de producción o a un especialista, y se encuentra en el mercado con el hecho de que en las credenciales de los aspirantes o en las especificaciones técnicas de los equipos,

se usan indistintamente los términos eficiencia, eficacia y efectividad, el tiempo para tomar la decisión es crítico y no se puede consultar a cada fabricante o aspirante cual es su concepto sobre estos términos. La situación anterior, evidencia de que a pesar que la gerencia de la empresa pudo conseguir la información en centésimas de segundo, por medio de ordenadores o sistemas de telemática, no la pudo interpretar por la falta de un código universalmente aceptado, tal como se lo es el alfabeto o el sistema decimal.

En el ámbito administrativo y gerencial, los términos eficiencia, eficacia y efectividad son utilizadas frecuentemente. Sin embargo, la mayoría de las veces, la interpretación de los mismos, obedece a breves reseñas de algunos especialistas que no son de uso cotidiano, por lo que pueden ser sujetas a interpretación, especialmente cuando se da por sentado que la instrucción ha sido entendida, basados en el hecho de que se habla en el mismo idioma. Por otra parte, se debe considerar el valor de nuestra lengua, que de acuerdo a lo indicado por D. Emilio Lorenzo Criado, durante su alocución sobre las presuntas dolencias y carencias de nuestro idioma, ante la Real Academia Española, "...Se parte en la formulación de un hecho no comprobado, pero insistentemente debatido por expertos y profanos, y que puede reducirse a estos términos: La lengua española está aquejada de múltiples dolencias que hacen temer por su integridad, que alarman a sus usuarios y que están pidiendo a gritos eficaz e inmediato tratamiento. Si no se adoptan medidas drásticas desde ahora mismo, se corre el peligro de asistir, cuando ya sea demasiado tarde, a la total desintegración del idioma.

Eficiencia:<sup>7</sup> es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado y eficiente<sup>8</sup> es el competente, que rinde en su actividad aunque es frecuente, no se recomienda el empleo de este adjetivo aplicado a cosas; para ello es preferible el empleo del término eficaz

---

<sup>7</sup> **Pereyra Andrés ,Triunfo Patricia** (1999), "Oligopolio" , Notas docentes Universidad de la Republica , Facultad de Ciencias Económicas y Administración

<sup>8</sup> **Ibidem Oligopolio" ,** Notas docentes Universidad de la Republica , Facultad de Ciencias Económicas y Administración

La eficiencia y la efectividad son dos adjetivos de naturaleza cualitativa, ambos aplicables a los procesos logísticos o cualquier área en general, pues en condiciones ordinarias se propende a la optimización; lo que implica eficiencia y en condiciones extraordinarias se debe cumplir la misión aún a costa de los medios, sin llegar a convertirse en victorias es importante entender, que la eficacia no es un defecto, pues una alta eficiencia depende de seguir estrictamente los lineamientos de la planificación, pero es conocido que la planificación debe ser flexible, pues existen variables influyentes, especialmente las del entorno que producen cambios que de no poderse actuar en ellos podrían producir el fracaso, es en estas contingencias donde la eficacia se impone. Por otra parte, la efectividad es la cuantificación del cumplimiento de la meta, no importa si ésta se logra en forma eficiente o en forma efectiva. En algunos casos, se acepta la efectividad como el logro de una meta acertadamente seleccionada en el proceso de planificación, es decir, la hipótesis que producía la solución idónea al problema o necesidad existente, sin embargo, esto corresponde a la acertividad,

#### **1.4.1.1 Eficiencia en beneficio**

La consecución del objetivo de maximización de los beneficios requiere que se obtenga el máximo ingreso al mínimo costo, pero, además, es necesario que la empresa adopte el tamaño más adecuado para aprovechar las economías de escala. En definitiva, la eficiencia en el beneficio exige eficiencia en el ingreso, eficiencia en costos y eficiencia de escala. Así que es necesario producir con eficiencia técnica, emplear los factores en las proporciones más adecuada en función de sus precios, y trabajar en la escala óptima que determinan los precios de los factores y los productos.

Aunque la forma de definir un índice general de eficiencia en el beneficio parece clara, el problema surge a la hora de separar los distintos componentes (eficiencia técnica, asignativa en los factores, asignativa en los productos y de escala). Hay que tener en cuenta además, que la eficiencia técnica puede ser medida orientada hacia los productos (recordemos, cuanta producción adicional se podría haber obtenido) o hacia los factores (qué ahorro de los mismos podría

haberse producido), y salvo en el caso de rendimientos constantes de escala, el resultado que se obtiene es diferente.

Esta complejidad ha hecho que los estudios de eficiencia en beneficios<sup>9</sup> renuncien frecuentemente a distinguir los distintos componentes de la misma, y se limiten a calcular una medida global de eficiencia como la indicada en la expresión. Por lo general, estos trabajos suelen ignorar el componente de eficiencia de escala, en la medida en que la función de beneficios empleada suele ser una función de corto plazo.

#### **1.4.1.2 Eficiencia en costo**

La función de costo indica el menor costeo con que las empresas pueden conseguir cada nivel de producción, y, dada una tecnología, y dados unos precios.

Propiedades de la eficiencia en costo:

- Toma el valor máximo cuando el costo 0=efectivo coincide con el coste mínimo, es decir, el valor de la función.
- Es homogénea de grado -1 en los factores. Si se duplica el uso de los factores, el coste efectivo se duplica, y el cociente se reduce a la mitad.
- Es homogénea de grado cero en los precios de los factores. Si el precio de todos ellos se dobla, tanto el coste efectivo como el valor de la función de costes se duplica, y el índice no se altera. Por lo tanto, esta medida relativa, que determinan la combinación óptima.
- Es no decreciente en la producción, ya que la función de costos es no decreciente.

Para que una empresa minimice los costos, es necesario que se cumplan dos condiciones: por un lado, los factores deben ser completamente aprovechados, de forma que la cantidad empleada de los mismos sea la menor posible, de

---

<sup>9</sup> Kumbhakar (1987), Kumbhakar, Biswas y Bailey (1989) y Kalirajan (1990) entre otros, son ejemplos de trabajos en los que se separan los distintos componentes de ineficiencia en los beneficios.

acuerdo con el proceso productivo elegido; por otro lado, los factores productivos deben combinarse en las proporciones que aconsejen sus precios, para producir de la forma más barata; es decir, debe elegir el proceso productivo más adecuado. Si se cumple la primera condición, la empresa estará produciendo con eficiencia técnica y si se cumple la segunda, diremos que hay eficiencia asignativa, y como resultado de ambas, la empresa es eficiente en costos.

## **Capítulo # 2: Análisis de la situación económica –financiera de la eficiencia de las exportaciones e importaciones de la Unión de Cervecerías de Cuba.**

### **2.1 Caracterización del objeto de estudio**

En el presente capítulo se hace un diagnóstico sobre la situación económica-financiera de la Unión de Empresas de Cervecerías de Cuba y un análisis de la eficiencia de las importaciones y exportaciones de la misma.

#### **2.1.1 Diagnóstico de la situación actual de la información económica-financiera**

La Unión de Empresas de Cervecerías (UNICER) es una entidad cubana que se dedica a la producción, distribución y venta de las diferentes marcas de cervezas y maltas, de manera que permita satisfacer las necesidades del mercado interno.

La unión cuenta con 4 Empresas Cerveceras las cuales producen cervezas de diferentes grados y maltinas (embotelladas y dispensadas), hielo y alcohol. Además cuenta con una empresa Importadora-Exportadora

Guido Pérez de Ciudad-Habana

Antonio Díaz Santana, Manacas, en Villa Clara

Tínima en Camaguey es la empresa importadora – exportadora.

4.- Hatuey Santiago de Cuba en Santiago de Cuba

#### **La Unión cuenta con el siguiente Objeto Social<sup>10</sup>**

Dirigir, coordinar, controlar y orientar las acciones de las entidades económicas integradas, asegurando su fomento, desarrollo e industrialización y estudiar proyectar y elaborar el programa sobre la estrategia de investigación y desarrollo, vinculado todo a la industria cervecera.

Realizar la administración financiera de sus entidades.

Dirigir, orientar, controlar y evaluar el desempeño de las empresas que se le integran en función de las actividades autorizadas en su objeto.

---

<sup>10</sup> Resolución No. 26/05 del Ministerio de Economía y Planificación emitida el 17 de enero del 2005.

Producir y comercializar de forma mayorista cervezas y maltas de diferentes tipos y marcas a granel y en diversos envases y embalajes para el mercado nacional y la exportación, en moneda nacional y divisa.

Comercializar de forma mayorista, en el mercado nacional, cervezas y maltas producidas por las Empresas del sistema de la Unión de Empresas de Cervecerías, en moneda nacional y divisas.

La empresa cuenta con la siguiente misión: La UNICER se dedica a la producción y venta de cervezas y maltas y cumple con los siguientes valores: ser compartida por los miembros de la organización, además centrarse en un número limitado de aspectos en lugar de abarcarlo todo, precisar los principales ámbitos o negocios en los cuales opera la entidad, ser motivadora para el colectivo, destacar las políticas que orientan la actividad de la organización, tener credibilidad para los usuarios y clientes (Externos e Internos), ser original, única, formularse de manera simple, clara y directa para que los trabajadores la entiendan y hagan suya y por último no siendo la menos importante satisfacer con calidad y eficiencia a los consumidores de bebidas procesados por la industria.

Su visión consta de que: la Unión aplica en su totalidad el nuevo modelo de gestión económica, son líderes en el mercado de Malta y Cerveza. Las exportaciones de Malta y Cerveza se mantienen en constante ascenso. Los trabajadores y cuadros logran un grado de motivación que les permite mejorar cada vez más los resultados. En las organizaciones de producción o servicios debe promover cambios de actividad o niveles cualitativamente superiores dentro de las actuales. Fomentar el compromiso con el futuro. Ser motivadora y retadora para el colectivo. Ser punto de partida en la determinación de los objetivos estratégicos.

Para dar cumplimiento a la misión y visión de la empresa es que se define la estructura que se presenta en lo anexos (anexo No .1). , la cual, de forma general, responde a los requerimientos que exige el plan de acción y, por consiguiente, a la estrategia trazada para el cumplimiento a los objetivos.

La empresa cuenta en la actualidad con un director económico, donde se le subordinan diversos directores como el director de especialidades que cuenta con los especialistas de ventas, de transporte y de ATM, el director técnico donde encontramos a los especialistas de inventarios, de mantenimiento, y el energético, además esta el director económico que dirige a los especialistas de planificación, de contabilidad y financiero, también se cuenta con el director de recursos humanos con los especialistas en recursos laborales , en fuerza de trabajo y especialistas en capacitación , el director de prevención y control con auditores , protección física y defensa , además se cuenta con especialistas en cuadros , especialistas en perfeccionamiento y el asesor jurídico .

Estructura alcanzada por la unión

Cantidad de Empresas en Perfeccionamiento Empresarial	8
Cantidad de Empresas sin Perfeccionamiento Empresarial	2
Cantidad de Empresa	10

De las Empresas antes mencionadas 4 son Fábricas, 5 son Embotelladoras y 1 es comercializadora.

Para el año 2008 se propone que se incorporen las embotelladoras de Tunas y Guantánamo además de convertir en Empresa la Agencia Tínima en Ciudad Habana. La industria cervecera en los últimos tres años ha cumplido las tareas productivas.

En la actualidad se comercializa en el mercado las siguientes marcas:

**Mercado CUP.**

**Mercado Exportación**

Polar	Tínima
Tropical	Legendario
Tínima	Floridita
Hatuey	Cubay

La Palma

La Princesa

Se propone como parte de la estrategia de mercado interno y las exportaciones la marca Tínima.

Los surtidos que se producen en la industria son:

Cerveza embotellada

Malta embotellada

Cerveza granel

Cerveza dispensada

Los niveles de exportación inscripto en planes según las exigencias de la Política de Estado se encuentra entre 20000 y 30000 cajas de cervezas teniendo esta Unión como fortaleza la producción y venta para el mercado nacional.

## ***2.2 Situación financiera de la empresa***

La UNICER muestra resultados favorables en cuanto al crecimiento de sus ventas totales y netas en el transcurso de los años analizados, el cual está correlacionado con el cumplimiento de la producción mercantil creciendo estas en un 7 777,5 MP con relación al Plan y en 40 665,1 con relación al 2006. (Anexo No.2)

Esto puedes ser corroborado por la información al cierre del año 2007, donde la cerveza total se cumple al 102%, con 353,8 millones de cajas (Mcjs) por encima del Plan y un crecimiento del 7% con relación al 2006, representando 1 089,1 Mcjs por encima.

La Cerveza a Granel se cumple al 110%, teniendo en Manacas el cumplimiento más bajo, motivado por atrasos en las extracciones. Esta crece en un 2% con relación al año precedente y en 142,1 Mcjs y por último la Cerveza Dispensada se comporta al 98% creciendo en un 10% y en 290,9 Mcjs con relación al 2006 (Anexo No.3)

Estos resultados alcanzados no se consideran aun satisfactorios para el cumplimiento de los objetivos de la entidad cuando la Cerveza Embotellada solo logra cumplirse al 94% por deterioro en las líneas de producción de las UEB: Manacas, Modelo y Hatuey (Santiago de Cuba), y exceso de tiempo perdido en éstas, aunque si se evidencia una mejoría de un crecimiento de 14% con relación al 2006 dado en 656.1 Mcjs.

En cuanto a la elaboración de Malta que tributa al crecimiento del nivel de ventas debe destacarse resultados favorables contra el Plan de cumplimiento (anexo No.4) de la producción de este producto el cual se comporta al 77% con 107,2 Mcjs señalando que se crece con relación al 2006 en un 133% con 200,4 Mcjs.

Este 77% de la producción de Malta no pudo incrementarse más por el incumplimiento de la:

Transportación de la Malta

Falta de botellas de 250 ml

El Caldo de cerveza a 16<sup>0</sup> se cumple al 101% con 3 285 Hls por encima y crece en un 14% con relación al 2006 por lo que el crecimiento asciende a 38 600 Hls (Anexo No.5)

Ventas netas:

Se alcanza un cumplimiento de un 103% donde de ellos en CUC no alcanza el objetivo propuesto con 891,5 MCUC por debajo, creciendo con igual período anterior en un 1.61% logrando vender 870,7 MCUC más que en 2006 en el Turismo y Cadena de Tiendas, teniendo en ténima el principal acreedor.

Costos de ventas:

Otro indicador favorable es el costo de venta pese al incremento de materias primas y materiales e incremento de los volúmenes de producción, la empresa logra mantener bajos costo por pesos, incluso por debajo de lo planificado.

Utilidad:

Con el incremento de la producción y la disminución de los costos de ventas la utilidad tiende a incrementar.

#### Valor Agregado:

Existe un incremento del valor agregado incidiendo los ahorros como máximo indicador, como también incide alcanzando altos volúmenes la producción bruta. (Anexo No. 6)

#### Cuentas por Cobrar

El estado de las Cuentas por Cobrar de la empresa no es favorable teniendo en cuenta que al cierre del año el ciclo de cobro en CUP crece en 5 días, creciendo en 9 días con relación al año anterior motivado por el crecimiento de las Ventas, las cuales se desarrollan todas a crédito por no tener ventas en efectivo.

La empresa pese a la política relajada utilizada en crédito, la cual hasta el momento había afectado por contar con valores altos en la cuentas malas, las cuentas incobrables, ha logrado tener un decrecimiento de 18,5% con valores de 91,2 MP inciden en este resultado la Cervecería Tílima y Hatuey con 112,3 MP y 288,4 MP específicamente señalar que estos dos territorios poseen sus cuentas en el Banco Popular de Ahorro, las entidades que inciden en este comportamiento son:

Modelo	1.1 MP
Tinima	112.3 MP
Manacas	0
Hatuey	378.5.MP
Total	491.9 MP

Respecto a la moneda CUC el ciclo disminuye en 2 días, creciendo las vencidas en 16,7 MCUC, estando las principales causas en el cliente CIMEX con 32,3 MCUC originado por litigio presentado por la Tílima a la entidad distribuidora del CIMEX (BCAPI) referente a roturas del producto terminado Malta. Por empresas se comportan de la siguiente forma:

Modelo	0.2 CUC
Manacas	0
Tinima	56.3 MCUC
Hatuey	3.3 MCUC

### Cuentas por Pagar

Las Cuentas por Pagar en moneda CUP disminuyen en 12 días el ciclo de pago, alcanzando destinar fondos líquidos cobrados en diciembre para esta actividad financiera. Las cuentas denotan una mala gestión de pago de las entidades y la falta de conciliación con los proveedores aspecto este que es de primer orden por parte de área contable.

De las Vencidas por empresas

UM MP

Modelo	500.1
Manacas	281.9
Tinima	390.4
Hatuey	2.0
Total	672.3

La cuenta en CUC crece con relación al año anterior en 217,5 MCUC originado por comprar en esta moneda para mantener los altos volúmenes de producción. Las vencidas crecen en 169.3 MCUC lo que demuestra poca gestión negociadora de las entidades al realizar los pagos por esta vía con los fondos asignados, ubicando estos en Pagos Anticipados en su mayoría y no destinados a pagar obligaciones. Las empresas se comportan de la siguiente manera

Modelo	7.6
Manacas	12.6
Tinima	2.2
Hatuey	17.7

El análisis de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar arrojan la ausencia de una estrategia en estos indicadores, pase a todas a dificultades que presenta la empresa es mejor pagadora que cobradora,

Algo vital es la depuración de los pagos anticipados, que a pesar de su disminución en Modelo, Manacas y Hatuey es elevado su saldo, controlar correctamente los pagos anticipados en CUC, puesto que puede ser motivo por la carencia de financiamiento en esta moneda y cerrar correctamente contra las cuentas por pagar.

El capital de trabajo neto al cierre del 2007 en la UNION presenta un saldo de 934713 MP que sería fuente a financiar para la misma y defendible ante el Ministerio de Finanzas y Precios la utilidad al cierre de año, pero la depuración de estos saldos por cobrar y pagar es una oportunidad, posibilidad y fortaleza a favor de la entidad, que se estaría hablando de una recuperación de más de 5000.0 MP en capital de trabajo global ajustado, en un corto plazo, pudiendo trazar estrategias redistributivas dentro del sistema. (anexos No.7)

Razones financieras

Liquidez

Con relación al año anterior crece en 0.15 pesos originado por incremento de un año a otro del Capital de Trabajo ajustado en 12 013.2 MP. Inciden en este resultado la buena situación de esta razón en Manacas con 1.66 Hatuey con 1.16 y la UNICER con 1.14 y la liquidez ó disponibilidad crece en 0.11 pesos.

Solvencia:

Decrece en 0.06 pesos con relación al cierre 2006, por estar en el rango óptimo entre 1.5 y 2.00 en el cierre 2007, por lo que los Activos reales cubren los pasivos ajenos en un 65%, además se está analizando la disminución en más de un 50% de los créditos revolventes en Tíñima y Santiago de Cuba, de un año a otro los Activos Fijos Netos disminuyen en más de 7000,0 MP originado por reestructuración administrativa de la Cervecería Polar y Cervecería Tropical, reestructuradas a otras entidades.

Endeudamiento:

Esta razón disminuye en 0.32 pesos razón dada por:

Incremento del patrimonio en 11 000, 0 MP

Disminución en 700,0 MP los financiamientos ajenos.

Todo con relación al año 2006.

#### Bienes Intermedios Total

De un Plan de 3000,0 MCUC, se alcanza contratar 5366.5 MCUC para un 178.8% y se reciben 3456.1 MCUC se señala que corresponden a Bienes Intermedios Piezas de Repuestos el sobrecumplimiento con 2366.5 MCUC a pesar de lo alcanzado se presentan dificultades en: Dilatación y demora en el proceso de importación.

#### Bienes de Capital

De 3000.0 MCUC se proyecto 639.3 MCUC en el exterior y se alcanzo contratar 391.1 MCUC para un 61.1% contra el proyecto y con relación al plan en un 13% solamente señalar que todo lo que se contrato entro en el año previsto.

Sumado los dos planes la UNION logra un cumplimiento del 96 % comportándose al 65.1%, sumando lo recibo del 2006 al 92.7%, cifras alentadoras para el sistema.

La UNICER se dedica a la producción de cervezas y maltinas donde la capacidad productiva de cada entidad se detalla a continuación:

Capacidad de elaboración (en términos de cajas)

Mixta	
Bucanero	20000000
Industria estatal	
Santiago de Cuba	6000000
Tínima	14000000
Manacas	6000000
Subtotal	26000000
Total	46000000

Con la activación del cuarto pasillo de fermentación de la Tínima, a un costo de \$250000.00 CUC, la capacidad de elaboración se incrementa a 4 millones de cajas y se alcanzaría los 50 millones de cajas.

Capacidades de envasado

	Real 2007	Eficiencia
Empresa mixta	(millones de cajas)	(%)

Latas	8.3	83
Botellas	2.0	57
Toneles	1.3	76

En la producción real del año 2007 en cervezas y maltas en las empresas mixta incluyendo las entregas a granel a la industria estatal fue de 11.9 millones de cajas y en empresas estatales un 19.2 millones de cajas y de ellos la maltina solo 1.35 millones de cajas.

Para el análisis de I costo en función de la producción se desarrolla el cálculo del costo de divisa actualizado para producir 10 millones de cajas embotelladas de cerveza con destinos al mercado paralelo, considerando lleno contra vacío y reposición de 4 botellas nuevas por cajas producidas no considerando la dotación inicial de cajas y botellas es de 3.50 CUC por caja y el costo en moneda nacional es de 4.30 CUP

Si la producción fuera destinada al turismo, incorporando 15 botellas nueva por caja, el costo por cajas de incrementaría a 5,85 CUC.

La producción no se realiza en su totalidad en las UEB por lo que existen otras UEB que se dedican al embotellado que presentan una capacidad actual de la siguiente manera:

Embotellado	Nominal (millones de cajas)
Santiago de Cuba	1.6
Tínima	4.6
Manacas	1.0
Modelo	1.5
Total	8.7

Este 8.7 equivale a un 75% de eficiencia de la empresa

Además presenta líneas dispensadoras (toneles) que tiene una capacidad de:

	Millones de cajas
Santiago de Cuba	1.7
Tínima	2.5
Manacas	0.7
Modelo	1.4
Total	6.3

El 6.3 equivale a un 50% de la capacidad producida.

El resto de la cerveza se distribuye a granel y equivalen a unos 10 millones de cajas en el año.

### **2.3 Análisis de la balanza comercial**

El análisis financiero realizado anteriormente evidencia que las condiciones de la empresa no son muy favorables para las exportaciones e incluso para las importaciones pero esto no solo basta para decir si las condiciones de la balanza comercial son favorables o desfavorables, para ello se desarrolla el cálculo de la misma:

La UNICER como parte de la Balanza comercial ha incluido la sustitución de importaciones y los ahorros.

Balanza comercial = exportaciones – importaciones + ahorros + sustitución de importaciones.

Balanza comercial = 0 + 4098.1 + 26.5 - 18198.6

Balanza comercial = (14074)

#### **2.3.1 Exportaciones**

La UNICER posee una sola entidad en condiciones para exportar, la Tílima, como entidad propia, por poseer mejores condiciones tecnológicas y mantener los niveles de calidad del producto final, la cual aun no reúne los requisitos para lograr su exportación.

Además se destina a la exportación esta marca porque existen varias UEB que cuentan con la capacidad de producir este tipo de producto como Granma, Las Tunas, Santiago de Cuba, Ciego de Ávila, Holguín y Guantánamo y es la que permite una buena rentabilidad por pesos.

En vísperas de lograr acrecentar el productor con mayores perspectivas hacia la exportación, hay en proceso una inversión que debe de concluir a mediados del 2009 que aumentara la capacidad de la línea de latas de 740 latas por minutos a 1000 latas por minutos. También se están adquiriendo toneles para explotar mejor

la capacidad instalada y una mayor compra de botellas nuevas que aumentan la capacidad de envasado, las que serian, como sigue:

	Millones de cajas
Enlatado	11.0
Botellas	6.0
Toneles	2.0

Con turnos adicionales se puede alcanzar las 20 millones de cajas en la Empresa Mixta y aumentar así la capacidad en toneles.

Se ha hecho un análisis de todas las cuentas y estados financiero de las empresas Tímina y se ha determinado unas series de problemas que inciden en el desarrollo de las exportaciones, las cuales son:

La empresa no es eficiente en exportaciones por asumir más gastos que ingresos.

El consumo productivo es muy elevado y presenta deficiencias productivas.

En cuanto a la calidad de las instalaciones e higienización de los locales no es el adecuado para la producción de productos con destinos a la exportación.

La entrega de la producción final no se hace en el tiempo debido dado que los productos en proceso demoran 40 días en inventario, la producción terminada demora mucho más, alrededor de 120 días y las mercancías vendidas se demoran casi un año completo.

Los activos fijos no garantizan el proceso de venta ya que el proceso de rotación es muy lento (2.5 veces al año) lo que equivale a una frecuencia de 144 días al año (en 144 días mis activos fijos garantizan mis ventas).

Pérdida de la calidad del producto causado por el traslado al embotellamiento del producto y los productos a exportar no se encuentran en el mercado, por causa de que su calidad es muy mala y no cuentan con los insumos de primera (botella y tapa).

No hay un cumplimiento adecuado del plan de producción y de venta del producto ocasionado por las materias primas y el propio proceso productivo.

Baja capacidad de elaboración y el incremento de los costos de la maltina y la cerveza.

La ausencia de toneles lo que no permite explotar la capacidad instalada ni la capacidad de envase.

A través de la aplicación de las bases metodológicas par la proyección de entidades vinculadas al sector externo se puede decir que las exportaciones de bienes en término FOB (retomado del capítulo 1), excluye los donativos. Se trata de las exportaciones que se prevén para el período independiente de que se cobren o no en la etapa que se proyecta y que la entidad exportadora sea la que recibirá o no la divisa cuando se ejecute el cobro. La exportación la refleja el productor y no la empresa de comercio exterior o del propio sistema del Organismo que puede ser la intermediaria en la operación.

En las exportaciones de servicios deben incluirse, entre otros los servicios prestados a embarcaciones en los muelles de la entidad que descarga las mercancías que trae la misma, así como otros servicios prestados en el extranjero.

Estas han sido las causas mas agravantes en la UNICER por lo que no han podido desarrollar sus exportaciones.

### **2.3.2 Importaciones**

Relacionado con las importaciones la Unión es independiente del Mercado Internacional para poder ejecutar sus producciones dado que está en lo referente a:

- Materias primas y materiales fundamentales(maltas y lúpulo)
- Bienes intermedios
- Bienes de capital

Las importaciones en estos momentos representan el 80% del consumo de la cervecería. El sistema de financiamiento de la Unión para las importaciones se representa en el siguiente esquema de importaciones (Anexo No. 8.) donde se muestra que la caja central posee el 69% del total de las importaciones equivalentes a 18198.6MM CUC, siendo esto financiado por la caja central y es pagado en contravalor a la moneda nacional a la entidad importadora

ALIMPORT. El 31% restante comprende a los bienes intermedios que satisfacen las necesidades de producción y servicios en las entidades y establecimientos (Anexo No. 8) .Este 31% se utiliza para autofinanciar los ingresos y ahorros propios del sistema u organización contando para ello de un presupuesto de ingresos y gastos para cada entidad, donde los esquemas se diseñan de la siguiente forma:

Venta a la cadena oferta

- Por cada caja de cerveza embotellada se prefinancia 2.35CUC
- Por cada caja de cerveza dispensada se prefinancia 1.00CUC

Además se cuenta con los destinos de las producciones al mercado interno en divisa donde se cuenta con los precios por cajas que oscilan entre:

Cerveza 6.00 – 6.50 CUC precio promedio 6.25CUC

Malta 5.00 – 5.20 CUC precio promedio 5.10CUC

Dificultades del proceso de importaciones

1. Elevado precio de las materias primas (diferencia de precio )
2. La empresa no es autorizada a la importación por lo que se tiene que valer de intermediarios tales como Cubaron SA, Quimimport, Maprinter y Alimport (anexo No. 8)
3. Aplicación de las bases metodológica de importaciones para la proyección por entidades subordinadas directamente al organismo de los indicadores del comercio exterior e indicadores financieros en divisas. Donde las importaciones de bienes en término CIF (según capítulo 1), excluye los donativos. Se trata del valor de las mercancías o los servicios que se prevén recibir en cada mes independiente de la fórmula de pago acordada y de que se ejecute o no el pago en el período y que corresponda ejecutar el pago en divisas o no al organismo que recibe la mercancía.

La importación la refleja el receptor de la mercancía o servicio y no la empresa de comercio exterior o del sistema del Organismo intermediaria en

la operación. Las cifras reflejadas en este modelo deberán coincidir con la informada en el Modelo de importaciones (Anexo No.9). Se deben incluir las importaciones que recibe la entidad y que estén asociadas a los programas priorizados. Resumiendo se trata de todas las importaciones que reciba la entidad cualesquiera que sea el destino final que le dará (producción de bienes o servicios, venta en moneda convertible, moneda nacional, programas priorizados, mantenimiento, inversiones, etc.). Se incluyen las consignaciones en el momento en que se venden a las entidades cubanas, o sea, cuando pasan a ser propiedad cubana, antes de esa venta no se reportan en las cifras de las importaciones. Esto se reporta por los organismos que tienen la consignación y no por la entidad cubana que compra, por cuanto para la entidad que compra se le considera como una compra en plaza y no una importación.

Las definiciones para los servicios son las contenidas en las Indicaciones metodológicas para la elaboración del Plan. (Anexo No.9)

### **2.3.3 Sustitución de importaciones**

#### Evaluación económica de la sustitución de importaciones:

En función de la sustitución de importaciones la empresa ha establecido un procedimiento que permite esclarecer con mayor precisión, en cada caso, su efectividad para la economía, así como evaluar aquellos que por interés estratégico requieran un subsidio en pesos.

Donde la importación garantiza la materia prima a través de la sustitución de importaciones, una vía que por demás garantiza los ahorros en costos si se analiza todo lo que implica el proceso de implantación (compra, transportación, comisión de aduana, transportación hacia la empresa).

#### Análisis de los gastos totales de producción en sustitución de importaciones

Para este plan de sustitución de importaciones se ha tomado los costos reales de producción del surtido malta 250MLs como la marca a potencial en el 2009 por la calidad que se ha logrado obtener en el mercado como también la estabilidad de

los niveles de costos a nivel del plan del año. Los gastos indirectos se distribuyen por el peso específico de valor de la producción no cargándose a este surtido su costo real originando que el surtido obtenga costos por ineficiencias de producción de otros surtidos. Además se le agrega el costo de compra de la botella, 0.16 CUC, ya que en su lugar poseía 2 tipos recuperadas y nuevas. (Anexos No. 10)

Dada la existencia de la dualidad monetaria y las diferentes modalidades de financiamiento de los gastos en CUC, resulta de suma importancia conocer los costos para el país en producir determinado producto o servicio que sustituya importaciones, para lo cual se requiere elaborar una Ficha de Costo- País, partiendo de los costos reales de cada empresa.

Conocer la Ficha de Costo - País es muy importante, (Anexo No. 11) en momentos en que los altos precios de los energéticos no se reflejan en los costos de las empresas, sobre todo en los productos y servicios donde los gastos de combustibles y electricidad tienen una marcada incidencia. Incluso, será conveniente tener presente actualizarla con la periodicidad que los futuros aumentos de los precios internacionales demanden.

En todos los casos de productos o servicios que sus precios y tarifas se aprueban por el MFP y reciben del Presupuesto subsidios, es obvio que se requiere el envío de los resultados de las actualizaciones de la ficha de costos país.

El MEP, MFP o MINCEX solicitan las referidas fichas en los casos que lo requieran. En los restantes casos, deben evaluarse por cada órgano u organismo

Para la aplicación del procedimiento propuesto por la UNICER es necesario conocer una serie de indicaciones que permitirán posteriormente describir los pasos fundamentales del Procedimiento de Evaluación de Sustitución de Importaciones.

Indicaciones:

- 1) Determinación de Ficha de Costo – País en todos los productos en los que no sea insignificante el consumo de combustibles y electricidad por unidad de producto, partiendo de la ficha de costos unitarios reales empresariales.

De requerirse inversiones o determinados gastos en CUC, deben considerarse en esta ficha unitaria de costos reales (o proyectados a partir de esos nuevos gastos) en los referente a la depreciación y otros conceptos relacionados.

2) Identificación de los precios del comercio exterior (importaciones CIF) de las importaciones a sustituir.

3) Cálculo del ahorro del país en CUC.

4) De ser superiores los costos totales (en ambas monedas) al precio en CUC del producto que se sustituye, se determina la tasa de subsidio por ingreso neto para el país, es decir, la cantidad de pesos que se requiere financiar a la empresa, para que pueda vender, y el país ganar un CUC.

5) A partir de esto se propone, si fuera necesario, la magnitud a financiar por el MFP, la que se calculará a partir de la ficha de costos empresarial, de modo que la empresa ingrese la cantidad de pesos que requiere y no es posible cargar al precio del producto, pues lo sacaría de mercado.

Pasos a seguir:

1) Determinación de Ficha de Costo – País La Ficha de Costo- País debe reflejar los costos directos, indirectos y los gastos, todos en CUP y CUC, que requiere una producción o servicio en el país, según las siguientes condiciones:

- Los precios de los insumos en CUC según los precios del mercado internacional actualizados, de acuerdo con la última importación al país. Cada OACE debe establecer las coordinaciones necesarias con sus suministradores o el MINCEX, para que las empresas se puedan mantener actualizadas.

También hay que considerar para el análisis del año siguiente los precios reales de los productos que se estén incrementando, sobre todo en aquellos casos que los precios de las importaciones fueron pactados para todo el año, pero pueden cambiar para el próximo.

- Actualización de los precios de los combustibles según los precios del mercado internacional y de las tarifas eléctricas (coeficiente K).

- Reflejar los gastos de salario, según los grupos salariales de los últimos incrementos salariales.
- No considerar la posible bonificación de algún impuesto o contribución, autorizada por el MFP.
- Reflejar los gastos indirectos según los datos reales, incluido los gastos en CUC.
- Incluir los gastos financieros según los gastos reales del último año.
- De existir, se incluirán un conjunto de gastos relacionados con la situación específica de la empresa como pueden ser: gastos de mantenimiento programados, que pueden ser mayores que lo normal por el desgaste de los equipos, pagos de intereses superiores por el nivel de riesgo de la actividad, etc.
- No incluir las multas, pagos por moras, pérdidas de años anteriores, ni faltantes. Tampoco se incluyen gastos resultado de la subutilización de las capacidades y de trabajadores con tratamiento especial, por el reordenamiento empresarial
- No se incluirá en este análisis el costo en divisas implícito que esta contenido en los gastos relacionados con la Fuerza de Trabajo, a partir del criterio de que esos gastos del país se incurren independientemente de que se ejecute o no la sustitución de importaciones que se analiza.

El objetivo del cálculo de esta ficha responde, en lo fundamental, a evaluar hasta que punto al país le resulta económicamente conveniente asumir la sustitución de importaciones.

En caso que al comparar los costos en CUC según la contabilidad de la empresa, sean inferiores al precio del producto importado que sustituye, pero pague en CUP determinados insumos, los combustibles o la energía eléctrica, y al considerar estos como costos en CUC, que realmente lo son para el país, resulte que cuesta más que el precio del producto importado.

Incluso, aún pagando en CUC los combustibles y la energía, si no se pagan a los precios internacionales actualizados, sus costos no reflejan lo que le cuesta al país.

Por tanto, la Ficha de Costo- País no se corresponde exactamente con las que sustentan la elaboración de la Ficha de Formación de Precios y su Componente en Pesos Convertibles.

En general, por tanto, en la Ficha de Costo- País, el costo en CUC y el total deben ser mayores que en la Ficha para la formación de los Precios Mayoristas de la empresa, y es importante conocerlo como parte del proceso de evaluación de la sustitución de importaciones, y se pueda identificar oportunamente donde se debe continuar profundizando en la reducción de los costos para ser realmente mas competitivos, y adoptar las decisiones más convenientes en cada caso.

2) Identificación de los precios del comercio exterior (importaciones CIF) de los productos o servicios que se pueden sustituir.

Es imprescindible una identificación correcta de los precios del mercado internacional. Con el objetivo de verificar la objetividad de esta información es conveniente que entidades exportadoras o importadoras ratifiquen la información.

Dado que este aspecto deberá ser objeto de actualización periódica, es conveniente considerar en los precios contratados de los productos o servicios si los precios siguen aumentando en el mercado, su oportuna renegociación, y teniendo en cuenta que los precios de las materias primas se deben haber incrementado internacionalmente.

Un caso particular ocurre en aquellos productos que por no importarse surtidos iguales o muy similares no existe una referencia real de los precios del mercado internacional. En este caso se adoptará como precio de importación el que paga el turismo o las TRD, incluyendo el componente en pesos cubanos.

3) Cálculo del ahorro en CUC para la empresa

El ahorro del país en CUC es la diferencia entre los costos en CUC para el país y el precio de importación, en condiciones CIF, teniendo en cuenta posibles diferencias en calidad, durabilidad y otros elementos de valor de uso.

De existir pérdidas en CUC, o utilidades mínimas para la empresa, es necesario informarlo, reevaluar la propuesta de sustitución de importaciones y adoptar las medidas para revertir la situación.

4) Determinar y proponer, si fuera necesario, la tasa de subsidio por ingreso neto para el país.

Después de elaborada la ficha y de tener verificado adecuadamente los precios del comercio exterior de las producciones que se evalúa sustituir, si es efectiva en divisas la sustitución, pero los gastos totales exceden a los precios de importación, se deben realizar los siguientes pasos.

1) Calcular la magnitud de la diferencia entre la ficha de gastos totales del país del producto, menos el precio de importación.

2) Determinar la tasa de subsidio en pesos cubanos por ingreso neto en CUC del país, dividiendo el resultado anterior entre el ahorro del país ( resultado de restar al precio CIF o de venta interna el costo real en CUC)

3) Evaluar el significado de este resultado, identificando las causas por las que se modifica y sobre todo, la razón de que conduce, de ocurrir, a que sea superior a 10 pesos cubanos por un CUC.

### **2.3.4 Ahorro de sustitución de importaciones**

La empresa ha incluida ala balanza comercial los ahorros de sustitución de importaciones lo que ha logrado un ahorro por la venta que realiza Cubaron SA. a la Unión de insumo como papel de filtro , botellas y tapas lisas.

Existe una forma de calcular el ahorro de sustitución de importaciones que es como sigue:

Ahorro de sustitución de importaciones = [(producción del año analizado – producción dos años anteriores)\*costo unitario CUC del año analizado]\*ficha de costo – país del año analizado

Con la aplicación del ahorro se logra disminuir los costos cuando se mantiene un nivel de precios constantes y por tanto aumenta el margen de ganancia de la empresa, esto hace posible que el producto sea más competitivo y es un elemento que puede llevar a una mejor comercialización.

#### ***2.4 Tramites para desarrollar una exportación***

Después de realizar un análisis detallado de la balanza comercial en la UNICER se ha detectado que la empresa no presenta exportaciones, la cual es el régimen aduanero aplicable a las mercancías nacionales o en libre disposición que salen temporal o definitivamente, con destino a otro país o a una zona franca industrial, considerando que también se exporta cuando se vende dentro del territorio nacional a una Comercializadora Internacional.

La UNICER para lograr que se exporte el producto destinado debe de:

- Aplicar el plan de inversión definido por la empresa en aras de mejorar el proceso productivo y la calidad del producto.
- Garantizar que el producto exportable responda a los parámetros de calidad de la ISO 9000:2000
- Garantizar el embotellado con calidad y en tiempo.
- Desarrollar una pequeña muestra del producto y lanzarlo al mercado nacional. específicamente al sector turístico, para conocer la satisfacción y aceptación del cliente, valiéndose de encuestas y entrevistas donde se defina si el producto tiene estética y calidad para el consumo.
- Desarrollar el procesamiento de todo el estudio del campo, siempre que los parámetros indiquen que el producto es aceptable entonces se debe desarrollar los tramites para desarrollar la exportación.

A continuación se dará a conocer trámites para desarrollar una exportación:

1. Estudio de mercado y localización de la demanda potencial (este paso es opcional, no constituye ningún requisito)

El estudio de mercados implica que debe buscar información acerca de:

- Preferencias arancelarias otorgadas a productos nacionales.
- Países importadores.
- Destino de exportaciones nacionales.
- Gustos, hábitos y preferencias del consumidor.
- Diseños de producto, precio de materias prima, estándares de producción, marcas y patentes, requisitos de entrada (licencias, permisos sanitarios, cupos, etc)
- Usos alternativos del producto en caso de que existan.
- Medio logística y canales de distribución adecuados, cultura de negociación (plazos de entrega, formas de pago, descuentos, márgenes, etc)
- Mecanismos de pago más usados. Se recomienda aquellas que presenten un respaldo jurídico a nivel internacional.
- Mecanismos de fijación de precios.
- Información de la competencia y sus productos.
- Las formas de mercadeo más utilizadas y que tengan aceptación del cliente.

El exportador deberá evaluar los costos y gastos en que incurrirá durante todo el proceso de exportación, con el fin de ofrecer productos a precios realmente competitivos, teniendo en cuenta los términos de negociación internacional

Además la empresa debe analizar el mercado donde va a realizar la exportación y debe realizar una investigación documental teniendo en cuenta fuentes como:

- Investigaciones anteriores.
- Recortes de prensa y revistas especializadas.
- Correspondencia de vendedores y de agentes distribuidores.

- Cartas de clientes y proveedores.
- Publicaciones especializadas y emitidas por diferentes entidades como: Proexport, Bancoldex, Embajadas, Cámaras de Comercio nacionales e internacionales, Bancos, Agencias especializadas en Comercio Internacional de diferentes países y otros organismos multilaterales como la organización Mundial de Comercio (OMC), la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio (UNCTAD), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Fondo Monetario Internacional (FMI), organización para la Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE), entre otras.
- Navegar por el Sistema de Inteligencia de Mercados de Proexport, y otras páginas de organismos de promoción en el mundo.

El estudio de mercado involucra, aunque no de forma necesaria pero si recomendable, una visita al país seleccionado como mercado potencial con dos fines:

- I. Informarse aun más de las características del mercado
- II. Contactar posibles clientes.

La visita a los países lo puede hacer por medio de los servicios de Proexport o de las Cámaras de Comercio, sujetándose a sus requisitos.

2. Elaboración del Plan Exportador de la Empresa (este paso es opcional, no constituye un requisito).
3. El exportador debe registrarse en Cámara de Comercio como persona natural o jurídica, teniendo en cuenta que dentro de su objeto social o actividad comercial del registro mercantil figure como exportador.
4. Debe obtener su número de Identificación Tributaria (NIT) ante el Registro Único Tributario (RUT) el dígito de exportador dentro de las actividades comerciales.
5. Tramitar el formulario de Solicitud de Determinación de Origen. La presentación de estos documentos se hace vía internet o ante la entidad

delegada por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo en la ciudad anexando la fotocopia del NIT o de la Cédula de Ciudadanía y el Certificado de Representación Legal o Registro Mercantil expedido por la Cámara de Comercio (vigencia no mayor a tres meses). Los formularios no tienen ningún costo.

6. Infórmese bien si su producto esta sometido a cupo (comisión o recargo a pagar) en el país de destino o a algún requisito específico.
7. El exportador otorga al importador una cotización o factura pro-forma con el objeto de facilitar a este la solicitud previa de licencias o permisos de importación y poder establecer un instrumento de pago a favor del exportador. En dicha factura se consignan las condiciones de la negociación.
8. El exportador adquiere, diligencia y radica ante la oficina regional de MINCOMERCIO o la entidad delegada por este Ministerio el Certificado de Origen, acompañado del original de la factura comercial y dos copias.
  - Elaboración de la Factura Comercial y la Lista de Empaque.
  - Contratación del transporte.
9. El exportador adquiere o diligencia el Documento de Exportación (DEX), o a través del sistema informático aduanero, en el que se consignan los datos relativos a la exportación.
10. El exportador tramita en caso de requerirse y antes de solicitar la Autorización de Embarque - DEX, ya sea por normatividad en Colombia o solicitud del cliente en el exterior, los registros sanitarios y vistos buenos ante las entidades correspondientes como ICA, INVIMA, Banco de la Republica, etc. La entidad expide el visto por medio del sello y firma y /o etiqueta en el DEX
11. El exportador presenta ante la aduana de jurisdicción donde se encuentre la mercancía el DEX y adjunta: Documento de identidad (NIT o Cedula) que acrediten su autorización para exportar, Documento de Transporte, Factura

Comercial, Lista de Empaque, Vistos Buenos Y registros Sanitarios (cuando se requieran).

- Reunidos los vistos buenos previos a que haya lugar, se solicita a la aduana vía sistema informático aduanero, o en su defecto, por escrito, la Autorización de Embarque y una vez aprobada, con numero consecutivo y fecha asignados por el sistema o el funcionario competente de la aduana. La vigencia de dicha autorización es de un mes.
- Se procede a entregar la mercancía al transportador en un depósito habilitado por la aduana, hecho lo cual y previa información del transportador al sistema informático, este solicita la inspección física o documental de la mercancía. Dicha solicitud debe ser hecha durante el mes siguiente a la autorización del embarque; y la inspección por parte del agente de aduana debe ser hecha, a mas tardar, al siguiente día hábil del aviso por parte del transportador a la aduana.
- La inspección aduanera física o documental se lleva a cabo teniendo como base criterios técnicos de análisis de riesgo o de manera aleatoria a través del sistema informático aduanero.
- Dentro de las siguientes 24 horas al embarque el transportador certifica el embarque transmitiendo electrónicamente la información del manifiesto de carga.
- La autorización de embarque ya con el numero de manifiesto de carga se convierte en Declaración de Exportación – DEX, la cual debe ser impresa y formada por el declarante para proceder a entregarla a la aduana con todas sus copias. Este trámite debe hacerse durante los 15 días siguientes a la entrega del manifiesto de carga por parte del transportador a la aduana.
- El transportador cuenta con 48 horas a partir del embarque para entregar los documentos de manifiesto de carga “físicamente”.
- El sistema dará un número consecutivo y una fecha de manifiesto de carga.

13. El exportador una vez despachada la mercancía y adjuntando los documentos necesarios, procede al cobro de la factura por intermedio de su banco. Así mismo, debe diligenciar la declaración de cambio correspondiente (Formulario No. 2) y efectúa la venta de las divisas a su intermediario cambiario.
14. Si el exportador ha otorgado financiación por un periodo superior a seis meses contados a partir de la fecha del embarque, deberá registrar la operación en el Banco de la Republica.
15. El exportador esta obligado a conservar por un periodo de cinco (5) años contados a partir de la fecha de presentación y autorización del embarque todos los documentos involucrados en el proceso de exportación.

Es importante tener en cuenta que toda exportación que sobrepase los USD 1000 FOB, debe de forma obligatoria realizarse por intermedio de una Sociedad de Intermediación Aduanera autorizada por la DIAN.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Artículo #11. Decreto 2685 del 1999 (Estatus Aduaneros )

## **Conclusiones**

Con el desarrollo de la investigación se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

- La sustitución de importaciones se ha transformado en uno de los criterios que posibilita el fomento de capacidades productivas.
- La Unión posee una posición económica –financiera hasta el periodo evaluado que imposibilita el desarrollo de las exportaciones.
- La UNICER garantiza el proceso de sustitución de importaciones, elemento que logra la eficiencia de los costos y el incremento de las utilidades en la entidad productora, pero aun estas son inferiores al valor de las importaciones que la entidad posee.
- El incremento de las importaciones es un elemento que hace ineficiente la balanza comercial de la empresa dado fundamentalmente por no ser una actividad propia de la UNICER lo que implica el aumento de su valor.
- La empresa desarrolla una ineficiente exportación hasta la fecha, dado por las condiciones estructurales y la calidad del producto existentes en la misma.
- El análisis desarrollado sobre la eficiencia de las exportaciones e importaciones de la Unión de Cervecería de Cuba permitió delimitar las principales deficiencias que afectaron la inserción de la empresa en el mercado mundial constituyendo un área de importancia estratégica en la evolución económica.
- El análisis de eficiencia de las exportaciones e importaciones de la UNICER permitió delimitar acciones que logran el mejoramiento de la competitividad en la empresa a nivel mundial.

## **Recomendaciones**

A la UNICER se recomienda:

- Desarrollar el plan de acción propuesto por la investigación.
- Capacitar al personal para lograr el accionar de las exportaciones e importaciones.
- El accionar propuesto llevarlo a una UEB y analizar su comportamiento.
- A partir d los resultados obtenidos, replicarlo al resto de las UEB y analizar su comportamiento.
- Desarrollar el diagnostico sobre la continuidad de las exportaciones e importaciones en función del análisis de la eficiencia.

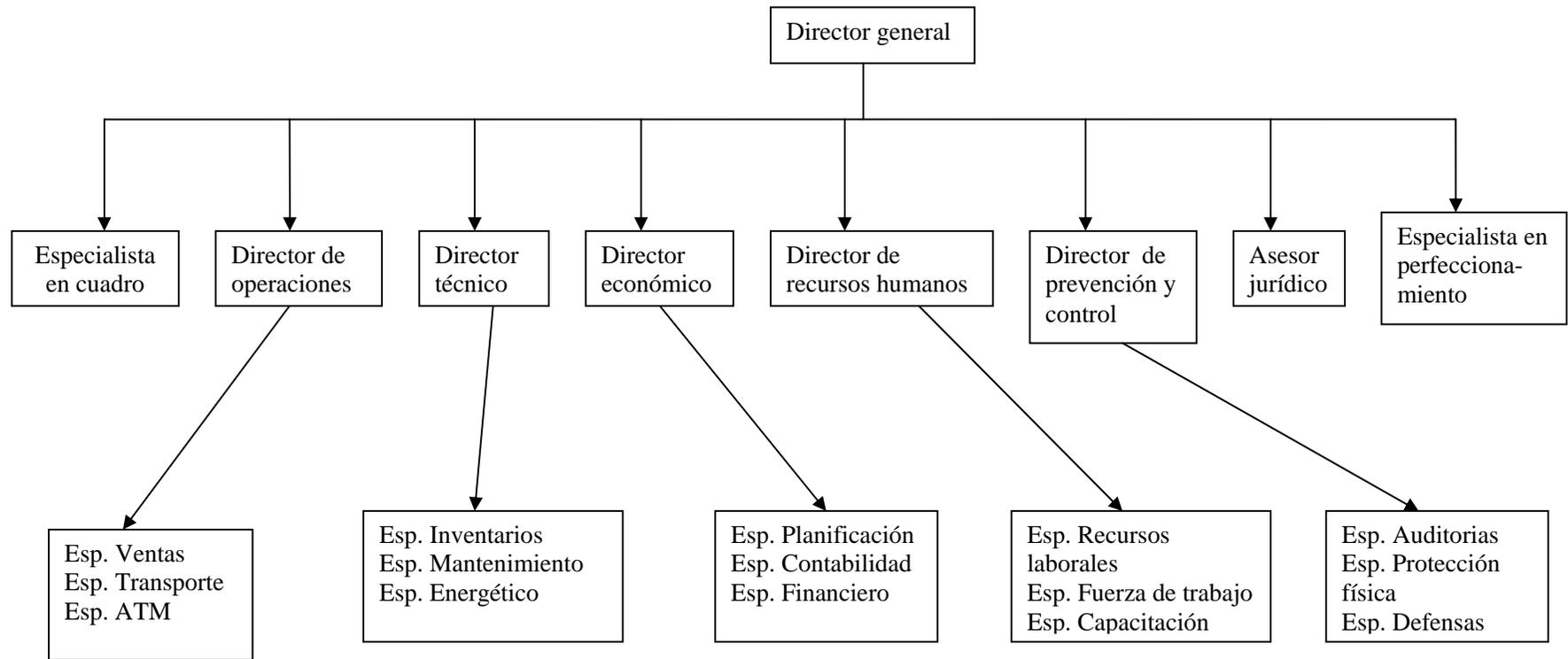
## **Bibliografía**

- ❖ Almagro, Francisco. Algunas consideraciones sobre la Eficiencia de la Producción Social y una propuesta de indicadores para el cálculo. Universidad de La Habana, 1986.
- ❖ Almagro, Francisco. Principios sobre la Medición Macroeconómica, los Sistemas de Balances y las Cuentas Nacionales. Comité Estatal de Estadísticas, La Habana, 1991.
- ❖ Almagro, Francisco. Principios sobre la Medición Macroeconómica, los Sistemas de Balances y las Cuentas Nacionales. Comité Estatal de Estadísticas, La Habana, 1991.
- ❖ Álvarez Pinilla ,Antonio (compilador ) (2001), La medición de la eficiencia y la productividad .
- ❖ Amat ,Oriol:Análisis de los Estados Financieros , fundamento sy aplicación . Tercera edición , Ediciones Gestión 2000, España
- ❖ Brealey R.A y Myers S.C. "Fundamentos de Financiación Empresarial". 4ta edición, Tomo I,
- ❖ CAME. Bases Metodológicas para la Comparación de los Niveles de Desarrollo Económico de los Países Miembros del CAME, Moscú, 1972.
- ❖ Colectivo de Autores. "Principios fundamentales del sistema de balances de la economía nacional". Departamento de asuntos económicos y sociales. Oficina de estadística de la Organización de las Naciones Unidas. Estudios de métodos.
- ❖ De Paula, Francisco. ¿Qué nos dicen los indicadores económicos? Revista INCAE, Volumen VI, No. 2, Costa Rica.
- ❖ Dornbush, R. y Fisher, S. Macroeconomía, Mc Graw Hill, 6ª. Edición, Madrid, 1994.
- ❖ Fondo Monetario Internacional. Libro de texto del Curso de Balanza de Pagos, Costa Rica,1994.

- ❖ Fondo Monetario Internacional. Manual de Balanza de Pagos, 5ª. Edición, 1993.
- ❖ Freimundt, E. y Eidelman, M. Estadística Económica. Impresiones Ligeras de la Universidad de La Habana, 1978.
- ❖ Gil Padilla, José. Algunos Problemas para la Elaboración y Utilización de Cuadros de Insumo-Producto en América Latina. Seminario “La Matriz de Insumo-Producto”, La Habana, octubre de 1984.
- ❖ <http://www.one.cu>, Colectivo de autores, Título “La metodología del sector externo
- ❖ <http://www.one.cu/>
- ❖ <http://www.one.cu/cae.htm> (Desarrollo Humano en Cuba y América Latina. Editado por eumed.net en Junio de 2006. Autor Elier Méndez Delgado).
- ❖ Marquetti Nodarse ,Hiram Cuba –América Latina y el Caribe .Balance y perspectivas de las relaciones económicas y comerciales en los años 90 .CEEC , La Habana , Mayo 2001.
- ❖ MARRERO, F. (2002), “*Aplicaciones de la Microeconomía al Mercado Agropecuario*”, en *Economía y Desarrollo*, Cuba, nº 1, Vol. 130, Ene – Jun /2002, pp. 187 – 208.
- ❖ Méndez Delgado, Elier J. “Ensayo en Cuba para medir el Desarrollo Económico Local”. Revista Temas y Reflexiones Corporación Universitaria de Ibagué. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Año 4. No. 4, Ibagué, Mayo del 2000.
- ❖ Méndez Delgado, Elier y Lloret Feijoo, María del Carmen. DESARROLLO LOCAL - CUBA. Procedimiento para medir el desarrollo económico local en Cuba /. -- 6 p. EN: Comercio Exterior. -- México...
- ❖ Méndez Delgado, Elier y Lloret Feijoo, María del Carmen. Revista “Comercio exterior de México” Vol. 51. Número 8. Agosto 2001. Pág. 718-723.
- ❖ Omar Everlery Pérez Villanueva , Reflexiones sobre Economía cubana

.Sector Externo .(tomado de

- ❖ Pereyra Andrés ,Triunfo Patricia (1999), “Oligopolio” , Notas docentes Universidad de la Republica , Facultad de Ciencias Económicas y Administración
- ❖ Quiñones Chang, Nancy, ISAS Mañalich Galves y Nieves Pico García, Por qué exportar? , en Cuba: Investigaciones económicas, año 6, no .4, La Habana ,2000.
- ❖ Stanton, W. J. (1969). *Fundamentos de Marketing*. Ediciones del Castillo. Madrid.
- ❖ Stanton, W. J. y Futrell, Ch. (1987). *Fundamentals of Marketing*. 8va Edición. Mc Graw-Hill, Inc. New York.
- ❖ Vázquez Casielles, R y Trespalacios, JA (1994). Marketing: Estrategias y aplicaciones sectoriales. Ediciones Civitas SA Madrid. Tema 1. Páginas 31-67.
- ❖ Weston ,J. Fred y Copeland , Thomas E. “Finanzas en administración ”.



## Anexo No. 2 Indicadores de eficiencia

UNIÓN DE EMPRESAS DE CERVECERIA:

Estado de los Indicadores de Eficiencia.  
Cierre: Diciembre 2007

INDICADORES	Consolidado						Guido Pérez						Manacas					
	Real/06	Plan/07	Real/07	Relac	Real/06	Plan/07	Real/07	Relac	Real/06	Plan/07	Real/07	Relac	Real/06	Plan/07	Real/07	Relac		
Ventas Netas con Impuesto	265934,2	298821,8	306599,3	1,15	1,03	42463,2	60716,7	55109,9	1,30	0,92	37541,3	36927,6	40331,1	1,07	1,09			
Impuesto s/las ventas	179726,1	204259,8	208729,9	1,16	1,02	29307,9	44385,3	39160,7	1,34	0,88	21655,5	20005,0	23329,8	1,08	1,17			
Ventas sin Impuesto	86033,7	94562,0	97869,4	1,14	1,03	13155,3	15731,4	15949,2	1,21	1,01	15885,8	16922,6	17001,3	1,07	1,00			
De ellas: CUC	419,3	1984,9	1093,4	2,61	0,55	18,4		10,9			20,3	51,1	11,7	0,58	0,23			
Turismo y cadena Tiendas	175,0	1848,6	1045,7	(5,98)	0,57	0,0					0							
Cadena Minchin	7274,9	10362,7	9121,1	1,25	0,88	946,3	1855,6	1564,8	1,65	0,84	2017,2	2093,8	2050,4	1,02	0,98			
Costo de las ventas	55779,1	61078,4	60162,6	1,08	0,99	10817,2	12273,4	11828,5	1,09	0,96	8419,2	8720,3	8650,2	1,03	0,99			
Ingreso Total	88729	96732,2	101681,0	1,15	1,05	13739,0	16555,1	16728,0	1,22	1,01	16477,5	17426,7	17645,9	1,07	1,01			
Gasto Total	81158,5	82360,0	86389,6	1,06	1,05	19630,2	15661,1	16335,7	0,83	1,02	11069,7	11821,6	11662,7	1,05	0,99			
Utilidad	7570,7	14372,2	15291,4	2,02	1,06	-5891,2	594,0	392,3		0,66	5408,0	5605,1	5983,2	1,11	1,07			
Producción Bruta	81264,1	89801,0	92757,3	1,14	1,03	13134,1	15712,8	15797,9	1,20	1,01	15713,6	16960,8	17012,6	1,08	1,00			
Producción Mercantil	81077,7	89801,0	92701,7	1,14	1,03	13134,1	15712,8	15725,5	1,20	1,00	15667,0	16960,8	17073,7	1,09	1,01			
Costo de la Producción	53241,5	57830,7	55078,4	1,03	0,95	11413,5	12273,7	12092,5	1,06	0,99	8092,5	8704,1	8639,9	1,07	0,99			
Gasto Material	38742,6	43152,5	43976,7	1,14	1,02	8831,2	10554,9	10337,5	1,16	0,98	5939,5	6672,2	6678,0	1,12	1,00			
Servicios Productivos	2669	4191,6	2160,2	0,84	0,52	649,2	1593,5	321,5	0,50	0,20	452	743,7	550,8	1,22	0,74			
Valor Agregado:	40389,6	42456,9	46620,4	1,15	1,10	4010,8	3664,4	5138,9	1,28	1,44	9322,1	9544,9	9783,8	1,05	1,03			
Ingresos Monetarios	12321,9	12903,9	13408,5	1,09	1,04	2264,8	2376,8	2616,0	1,11	1,06	2123,9	2151,5	2073,6	0,98	0,96			
Promedio de Trabajadores	2911	2977	2908	1,00	0,98	688,0	655	636	0,92	0,97	493	501	476	0,97	0,95			
Salario medio mensual	353	361	384	1,09	1,06	274	302	330	1,20	1,09	359	358	363	1,01	1,01			
EFICIENCIA:																		
Costo por peso de la Producción	0,66	0,64	0,59	0,91	0,92	0,87	0,78	0,77	0,88	0,98	0,51	0,51	0,51	0,51	0,99	0,99		
Costo de las Ventas	0,65	0,65	0,61	0,95	0,95	0,82	0,78	0,74	0,90	0,95	0,53	0,52	0,51	0,96	0,99			
Gasto total por peso de Ingreso.	0,91	0,851	0,850	0,93	1,00	1,43	0,96	0,98	1,01	0,97	0,67	0,68	0,66	0,98	0,97			
Gasto material por peso de prod.	0,48	0,48	0,47	0,99	0,99	0,68	0,67	0,65	0,96	0,97	0,38	0,39	0,39	1,04	1,00			
Ingreso monetario p/p de V. Agreg.	0,3051	0,3039	0,2876	0,94	0,95	0,56	0,67	0,49	0,87	0,73	0,23	0,23	0,21	0,93	0,94			
Productividad P/PV Agregado.	13875	14262	16032	1,16	1,12	5630	5442	8080	1,39	1,48	18909	19052	20554	1,09	1,08			
Rentabilidad por peso de producción.	0,09	0,16	0,16	1,77	1,03		0,04	0,02		0,66	0,35	0,33	0,35	1,02	1,06			
Rentabilidad por peso de Vtas	0,00	0,16	0,16	1,77	1,03		0,04	0,02		0,66	0,35	0,33	0,35	1,02	1,06			

### Anexo No. 3 Producción de cervezas 2006-2007

Cerveza total

31 diciembre del 2006

PRODUCTO / EMPRESA	MES			ACUMULADO HASTA DICIEMBRE				AÑO ANTERIOR	DIF. 2006/2005	% 2006/2005	DICIEMBRE 2005
	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%	DIF.				
<b>CERVEZA TOTAL (CAJAS)</b>											
TROPICAL								435250	(435250)		
MODELO	377300	300966	80%	3791300	2570788	68%	(1220512)	2560181	10607	100%	189752
De ella: P. DEL RIO		59566			581791			584122		100%	39566
MANACAS	398200	411538	103%	3640000	3605974	99%	(34026)	3524378	81596	102%	360622
TINIMA	668000	686289	103%	6340000	5492835	87%	(847165)	5286643	206192	104%	654670
De ella: CIEGO AVILA		87314			690728			674941		102%	89873
HATUEY STGO	357500	428318	120%	3628700	3758683	104%	129983	3796186	(37503)	99%	450078
De ella: GRANMA		142184			988811			1079105		92%	129314
<b>TOTAL</b>	<b>1801000</b>	<b>1827111</b>	<b>101%</b>	<b>17400000</b>	<b>15428280</b>	<b>89%</b>	<b>(1971720)</b>	<b>15602638</b>	<b>(174358)</b>	<b>99%</b>	<b>1655122</b>
<b>CERVEZA EMBOTELLADA</b>											
TROPICAL											
MODELO	130000	119835	92%	1300000	850325	65%	(449675)	845878	4447	101%	81201
De ella: P. DEL RIO		28126			305541			301503			25423
MANACAS	135400	115119	85%	1100000	965971	88%	(134029)	1093923	(127952)	88%	118272
TINIMA	241000	249137	103%	2800000	1863417	67%	(936583)	2047257	(183840)	91%	263215
De ella: CIEGO AVILA		49522			410222			479277			56076
HATUEY STGO	134300	114567	85%	1300000	989579	76%	(310421)	1049979	(60400)	94%	123265
De ella: GRANMA		44153			366165			485057			46370
<b>TOTAL</b>	<b>640700</b>	<b>598658</b>	<b>93%</b>	<b>6500000</b>	<b>4669292</b>	<b>72%</b>	<b>(1830708)</b>	<b>5037037</b>	<b>(367745)</b>	<b>93%</b>	<b>585953</b>
<b>CERVEZA GRANEL</b>											
TROPICAL											
MODELO	179100	119178	67%	1791300	1061671	59%	(729629)	435250	(435250)		
De ella: P. DEL RIO		31440			276250			1093821	(32150)	97%	58799
MANACAS	188500	224312	119%	1850000	1945445	105%	95445	1799533	145912	108%	183242
TINIMA	327000	367264	112%	2360000	2808519	119%	448519	2488982	319537	113%	330709
De ella: CIEGO AVILA		37792			280506			195664		143%	33797
HATUEY STGO	158700	256784	162%	1608700	2165254	135%	556554	2147705	17549	101%	266191
De ella: GRANMA		89309			600397			594048		101%	82944
<b>TOTAL</b>	<b>853300</b>	<b>967538</b>	<b>113%</b>	<b>7610000</b>	<b>7980889</b>	<b>105%</b>	<b>370889</b>	<b>7965291</b>	<b>15598</b>	<b>100%</b>	<b>838941</b>
<b>CERVEZA DISPENSER</b>											
MODELO	68200	61953	91%	700000	658792	94%	(41208)	620482	38310	106%	49752
MANACAS	74300	72107	97%	690000	694558	101%	4558	630922	63636	110%	59108
TINIMA	100000	69888	70%	1180000	820899	70%	(359101)	750404	70495	109%	60746
HATUEY STGO	64500	56967	88%	720000	603850	84%	(116150)	598502	5348	101%	60622
De ella: GRANMA		8722			22249			22249			
<b>TOTAL</b>	<b>307000</b>	<b>260915</b>	<b>85%</b>	<b>3290000</b>	<b>2778099</b>	<b>84%</b>	<b>(511901)</b>	<b>2600310</b>	<b>177789</b>	<b>107%</b>	<b>230228</b>

**CERVEZA TOTAL**

**FECHA: 31 DE DICIEMBRE DEL 2007**

PRODUCTO / EMPRESA	MES			ACUMULADO HASTA DICIEMBRE				AÑO ANTERIOR	DIF. 2007/2006	% 2007/2006	DICIEMBRE 2006
	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%	DIF.				
<b>CERVEZA TOTAL (CAJAS)</b>											
MODELO	248800	428522	172%	3339800	3305273	99%	(34527)	2570788	734485	129%	300966
De ella: P. DEL RIO		91562			676925			581791		116%	59566
MANACAS	369700	415823	112%	3450000	3436756	100%	(13244)	3605974	(169218)	95%	411538
TINIMA	547100	704859	129%	5655100	5659909	100%	4809	5492835	167074	103%	686289
De ella: CIEGO AVILA		100411			682595			690728		99%	87314
HATUEY STGO	380000	530579	140%	3718700	4115457	111%	396757	3758683	356774	109%	428318
De ella: GRANMA		192984			1303904			966562		135%	133462
<b>JB TOTAL PRODUC.</b>	<b>1545600</b>	<b>2079783</b>	<b>135%</b>	<b>16163600</b>	<b>16517395</b>	<b>102%</b>	<b>353795</b>	<b>15428280</b>	<b>1089115</b>	<b>107%</b>	<b>1827111</b>
LAS TUNAS	55700	106000	190%	543400	595000	109%	51600	560800	34200	106%	125600
GUANTANAMO	43100	73300	170%	545800	489000	90%	(56800)	402600	86400	121%	40600
HOLGUIN	73600	153300	208%	860000	1226900	143%	366900	1160700	66200	106%	125300
<b>SUB TOTAL EMBOTELL.</b>	<b>172400</b>	<b>332600</b>	<b>193%</b>	<b>1949200</b>	<b>2310900</b>	<b>119%</b>	<b>361700</b>	<b>2124100</b>	<b>186800</b>	<b>109%</b>	<b>291500</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1718000</b>	<b>2412383</b>	<b>140%</b>	<b>18112800</b>	<b>18828295</b>	<b>104%</b>	<b>715495</b>	<b>17552380</b>	<b>1275915</b>	<b>107%</b>	<b>2118611</b>
<b>CERVEZA EMBOTELLADA</b>											
MODELO	64600	118709	184%	1105900	1057526	96%	(48374)	850325	207201	124%	119835
De ella: P. DEL RIO		38384			324949			305541		106%	28126
MANACAS	106100	101431	96%	960000	914400	95%	(45600)	965971	(51571)	95%	115119
TINIMA	175000	277368	158%	2259000	2181489	97%	(77511)	1863417	318072	117%	249137
De ella: CIEGO AVILA		67101			485212			410222		118%	49522
HATUEY STGO	130000	135667	104%	1360000	1171943	86%	(188057)	989579	182364	118%	114567
De ella: GRANMA		58799			451606			366165		123%	44153
<b>SUB TOTAL PRODUC.</b>	<b>475700</b>	<b>633175</b>	<b>133%</b>	<b>5684900</b>	<b>5325358</b>	<b>94%</b>	<b>(359542)</b>	<b>4669292</b>	<b>656066</b>	<b>114%</b>	<b>598658</b>
LAS TUNAS	20000	26500	133%	200000	185600	93%	(14400)	168900	16700	110%	21200
GUANTANAMO	24400	26100	107%	267600	180300	67%	(87300)	153000	27300	118%	24400
<b>SUB TOTAL EMBOTELL.</b>	<b>44400</b>	<b>52600</b>	<b>118%</b>	<b>467600</b>	<b>365900</b>	<b>78%</b>	<b>(101700)</b>	<b>321900</b>	<b>44000</b>	<b>114%</b>	<b>45600</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>520100</b>	<b>685775</b>	<b>132%</b>	<b>6152500</b>	<b>5691258</b>	<b>93%</b>	<b>(461242)</b>	<b>4991192</b>	<b>700066</b>	<b>114%</b>	<b>644258</b>
<b>CERVEZA GRANEL</b>											
MODELO	184200	309813	168%	2233900	2247747	101%	13847	1720463	527284	131%	181131
De ella: P. DEL RIO		53178			351976			276250		127%	31440
MANACAS	263600	314392	119%	2490000	2522356	101%	32356	2640003	(117647)	96%	296419
TINIMA	372100	427491	115%	3396100	3478420	102%	82320	3629418	(150998)	96%	437152
De ella: CIEGO AVILA		33310			197383			280506		70%	37792
HATUEY STGO	250000	394912	158%	2358700	2943514	125%	584814	2769104	174410	106%	313751
De ella: GRANMA		134185			852298			600397		142%	89309
<b>SUB TOTAL PRODUC.</b>	<b>1069900</b>	<b>1446608</b>	<b>135%</b>	<b>10478700</b>	<b>11192037</b>	<b>107%</b>	<b>713337</b>	<b>10758988</b>	<b>433049</b>	<b>104%</b>	<b>1228453</b>
LAS TUNAS	35700	79500	223%	343400	409400	119%	66000	391900	17500	104%	104400
GUANTANAMO	18700	47200	252%	278200	308700	111%	30500	249600	59100	124%	16200
HOLGUIN	73600	153300	208%	860000	1226900	143%	366900	1160700	66200	106%	125300
<b>SUB TOTAL EMBOTELL.</b>	<b>128000</b>	<b>280000</b>	<b>219%</b>	<b>1481600</b>	<b>1945000</b>	<b>131%</b>	<b>463400</b>	<b>1802200</b>	<b>142800</b>	<b>108%</b>	<b>245900</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1197900</b>	<b>1726608</b>	<b>144%</b>	<b>11960300</b>	<b>13137037</b>	<b>110%</b>	<b>1176737</b>	<b>12561188</b>	<b>575849</b>	<b>105%</b>	<b>1474353</b>





## Anexo No. 5 Parte mensual de producción 2007

### UNION DE EMPRESAS DE CERVECERIAS PARTE MENSUAL DE PRODUCCION

FECHA: 31 DE DICIEMBRE DEL 2007

PRODUCTO / EMPRESA	MES			ACUMULADO HASTA DICIEMBRE			ANO ANTERIOR	DIF. 2007/2006	% 2007/2006	DICIEM. 2006	
	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%					DIF.
<b>CALDO CERV. 16° (HL)</b>		<b>5408,72</b>		<b>29600,00</b>	<b>36384,09</b>	<b>123%</b>	<b>6784,09</b>	<b>12081,12</b>	<b>24302,97</b>	<b>301%</b>	<b>2425,17</b>
MANACAS		1093,11			7216,98		7216,98	434,17	6782,81	1662%	434,17
PINAR DEL RIO		4315,61			29167,11		29167,11	11648,95	17520,16	250%	1991,0
MODELO											
<b>TINIMA</b>	<b>25000,00</b>	<b>28810,64</b>	<b>115%</b>	<b>249000,00</b>	<b>255506,11</b>	<b>103%</b>	<b>6506,11</b>	<b>240680,18</b>	<b>14825,93</b>	<b>106%</b>	<b>31137,06</b>
GRANMA		5325,20			31720,26		31720,26	19072,00	12648,26	166%	3535,2
LAS TUNAS		5243,33			32233,39		32233,39	31057,24	1176,15	104%	6536,41
SANTIAGO DE CUBA											
S. SPIRITUS											
CIEGO DE AVILA											
HOLGUIN		7203,02			47320,43		47320,43	61986,28	(14665,85)	76%	6610,84
GUANTANAMO					575,62		575,62	248,06	327,56	232%	
MODELO		11039,09			143656,41		143656,41	128316,60	15339,81	112%	14454,62
<b>HATUEY STGO.</b>	<b>2600,00</b>	<b>2640,23</b>	<b>102%</b>	<b>27900,00</b>	<b>17895,44</b>	<b>64%</b>	<b>(10004,56)</b>	<b>18425,04</b>	<b>(529,60)</b>	<b>97%</b>	<b>2603,22</b>
TUNAS											
GUANTANAMO		2640,23			17895,44		17895,44	18425,04	(529,60)	97%	2503,22
HOLGUIN											
<b>TOTAL</b>	<b>27600,00</b>	<b>36859,59</b>	<b>134%</b>	<b>306500,00</b>	<b>309785,64</b>	<b>101%</b>	<b>3285,64</b>	<b>271186,34</b>	<b>38599,30</b>	<b>114%</b>	<b>36065,45</b>
<b>DEST. STGO. DE CUBA</b>											
<b>PRODUC. DE CO2 (T)</b>								<b>21,332</b>	<b>(21,332)</b>		

Anexos No. 6 Valor agregado

EMPRESAS	VALOR AGREGADO (MP)		PROMEDIO DE TRABAJADORES (U)		INGRESO MONETARIO (MP)	
	PLAN ANUAL	REAL HASTA LA FECHA	PLAN ANUAL	REAL HASTA LA FECHA	PLAN ANUAL	REAL HASTA LA FECHA
MODELO	3564,4	5138,9	655,0	636,0	2376,8	2516,0
MANACAS	9544,9	9783,8	501,0	476,0	2151,5	2073,6
TINIMA	20229,9	22248,1	882,0	892,0	4653,5	5053,5
HATUEY	9424,8	9892,4	840,0	825,0	3296,6	3357,9
UNICER	-307,1	-442,8	99,0	79,0	425,5	407,5
<b>TOTAL</b>	<b>42456,9</b>	<b>46620,4</b>	<b>2977,0</b>	<b>2908,0</b>	<b>12903,9</b>	<b>13408,5</b>

EMPRESAS	FONDO DE SALARIOS (MP)		TROS INGRESOS MONETARIOS (MNG. MON/PESO VALOR AGREG. (PS	
	PLAN ANUAL	REAL HASTA LA FECHA	PLAN ANUAL	REAL HASTA LA FECHA
MODELO	2376,8	2516,0	0,666816	0,489599
MANACAS	2151,5	2073,6	0,225408	0,211942
TINIMA	4653,5	5053,5	0,230031	0,227143
HATUEY	3296,6	3357,9	0,349779	0,339442
UNICER	425,5	407,5	-1,385542	-0,920280
<b>TOTAL</b>	<b>12903,9</b>	<b>13408,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Los datos de La Tropical corresponden a 7 meses (enero - julio) , a partir de agosto se incorpora el salario y el promedio de trabajadores para la Unión .

## **Anexo No. 7 Indicadores generales**

MINISTERIO DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA  
Presupuestos en Moneda Convertible - Ejecucion 2007

Modelo No. 1

Indicadores Generales

Periodo: Cierre Año 2007

Entidad: Consolidado Union de Cerveceria.

U.M.: MCUC

Código	Indicadores	Plan 2007	Cierre/2007	%	Cierre Real
20998008	Recargo de 1,0 ctvo por litro de combustibl	0,6	0,0	0,00	0,0
20998010	Recargo 1% por compra de divisas	7,0	4,8	0,69	4,8
20998015	Alquiler de Equipos de transporte		0,0		0,0
20998031	Utiles y herramientas	15,0	13,6	0,91	13,6
20998044	Ferias y exposiciones en Cuba	2,5	0,3		0,3
20998045	Fluctuación de tasa de cambio	4,2	44,7		44,7
20998054	Gastos de frigoríficos y neveras	0,0	0,0		0,0
20998055	Gastos de fumigación y desratización	10,0	10,9	1,09	10,9
20998057	Gastos de laboratorio		0,0		0,0
20998061	Gastos de Protección Física	224,0	106,5	0,48	106,5
20998070	Impresos y grabados	0,0	19,8		19,8
20998072	Insumos de informática y computación	20,0	50,9	2,55	50,9
20998075	Manipulación y almacenaje		0,0		0,0
20998081	Materiales de aseo y limpieza	30,0	32,1	1,07	32,1
20998082	Materiales de laboratorio	20,0	17,8	0,89	17,8
20998083	Materiales de oficina y enseres	45,0	55,4	1,23	55,4
20998086	Normaliz., metrología y control de calidad	40,0	8,1	0,20	8,1
20998093	Pasajes nacionales		1,7		1,7
20998094	Programas computacionales	0,0	0,3		0,3
20998095	Protección e higiene	79,0	91,9	1,16	91,9
20998096	Protección contra incendios	90,6	5,9	0,1	5,9
20998101	Reparación de equipos informaticos	0,0	0,0		0,0
20998175	Ropa y calzado de protección		0,0		0,0
21000000	Inventario Inicial	3826,4	2498,9	0,65	2125,9
21100000	Inventario Final	3801,4	3509,6	0,92	3509,6
21200000	Cuentas por Pagar al Inicio	11354,0	14477,7	1,28	15048,5
21300000	Cuentas por Pagar al Final,	9544,4	4739,5	0,50	4739,5
10700000	<b>Demanda de Financiamiento Central</b>	<b>4146,6</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>
30005000	<b>Distribución del Aporte</b>	<b>0,0</b>	<b>(12186,8)</b>		<b>(10347,0)</b>
30010000	Cuenta Única	0,0	(12186,8)		(10347,0)
	<b>Índice de gastos por cada peso de ingreso</b>	<b>0,8981</b>	<b>0,8227</b>	<b>0,92</b>	<b>0,5920</b>
30070000	Ingresos propios	13011,7	10749,7	0,83	10749,7
30075000	Gastos propios	11685,8	8843,8	0,76	6364,2
	<b>Relación portadores energéticos / ingresos</b>	<b>0,4515</b>	<b>0,4378</b>	<b>0,97</b>	
	<b>Relación consumo productivo / ingresos</b>	<b>1,3787</b>	<b>1,6759</b>	<b>1,22</b>	
	<b>Capital de Trabajo</b>	<b>(5078,3)</b>	<b>(437,4)</b>	<b>0,09</b>	
	Ventas (Exportaciones + Otras Ventas)	2746,3	1092,7	0,40	
	Número de rotaciones en el período	0,0	0,0		
	Ciclo de conversión de ventas	0	0		
	<b>Promedio Ctas por Cobrar de Exportaciones</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		
	Ventas (Exportaciones)	0,0	0,0		
	Número de rotaciones en el período	0,0	0,0		
	Ciclo de cobros	0	0		
	<b>Promedio Ctas por Cobrar Otras Ventas</b>	<b>379,9</b>	<b>231,7</b>	<b>0,61</b>	
	Otras ventas	2746,3	1092,7	0,40	
	Número de rotaciones en el período	7,2	4,7	0,65	
	Ciclo de cobros	50	77	1,54	
	<b>Promedio Ctas por Pagar</b>	<b>10449,2</b>	<b>9608,6</b>	<b>0,92</b>	
	Compras	11660,8	9854,5	0,85	
	Número de rotaciones en el período	1,1	1,0	0,91	
	Ciclo de pagos	327	360	1,10	
	<b>Inventarios Promedio</b>	<b>3813,9</b>	<b>3004,3</b>	<b>0,79</b>	
	Consumo Material	10212,8	7407,9	0,73	
	Rotación de inventarios (Días)	2,7	2,5	0,93	
	Cobertura en días	134	146	1,09	
	<b>Índice de Solvencia</b>	<b>0,50</b>	<b>0,90</b>	<b>1,80</b>	
	Activo Circulante al final	4466,1	4302,1	0,96	
	Pasivo Circulante al final	9544,4	4739,5	0,50	
	<b>Índice de Solvencia Inmediata (Liquidez)</b>	<b>0,10</b>	<b>0,20</b>		

Código	Indicadores	Plan 2007	Cierre/2007	%	Cierre Real
30000000	APORTE	0,0	(12186,8)		(10347,0)
10000000	FUENTES	26492,9	25836,2	0,98	26140,2
10100000	Cobros por Exportaciones				0,0
10300000	Créditos	292,4	0,0		0,0
10800000	Otras fuentes	13011,7	10749,7	0,83	10749,7
10802000	Costo más un porciento acordado	2746,3	1092,7	0,40	1092,7
10802001	Al Turismo y Cadena de Tiendas	2551,3	912,8	0,36	912,8
10802003	A Otros Organismos	195,0	179,9	0,92	179,9
10803000	Otros servicios prestados a residentes		0,0		0,0
10806013	Ingresos por fluctuación de la tasa de cambio	0,0	12,5		12,5
10801994	Cadena de Ofertas	10265,4	9644,5	0,94	9644,5
10900000	Efectivo en caja y banco al inicio	85,0	298,7	3,51	298,4
11000000	Efectivo en caja y banco al final	85,0	600,4	7,06	600,4
11100000	Ctas por Cobrar al Inicio	180,0	271,3	1,51	575,6
11200000	Ctas por Cobrar al Final	579,7	192,1	0,33	192,1
10702001	Balance de Alimentos	7726,0	10607,1	1,37	10607,1
10706000	Balance de Combustible	5862,5	4701,9	0,80	4701,9
20000000	DESTINOS	30942,2	38023,0	1,23	36487,2
20500000	Inversiones	439,0	258,7	0,59	258,7
20600000	Otros Servicios (Importaciones-Exportaciones)	5,0	0,0		0,0
20800000	Pago de Deudas	3444,3	2862,6	0,83	2862,6
	Principal	3140,9	2591,3	0,83	2591,3
	Intereses	303,4	271,3	0,89	271,3
20850000	Portadores Energéticos	5874,3	4705,7	0,80	4705,7
	Balance de combustibles (10706000)	5862,5	4701,9	0,80	4701,9
	Autofinanciados	11,8	3,8	0,32	3,8
20900000	Otros destinos	19395,0	19447,1	1,00	16967,5
20900001	Gastos de Atención al Hombre	30,0	67,6	2,25	64,8
20900002	Gastos de Alimentación	30,0	22,5	0,75	22,5
20900003	Ropa y Calzado		45,1		45,1
20913002	Arrendamiento de transp. C.O./C	144,6	141,1	0,98	141,1
20918000	Consumo Productivo	17938,8	18015,0	1,00	15538,2
20918002	Materias Primas y Materiales	12638,8	14170,1	1,12	13427,1
	Productos de Aseo	30,0	29,9	1,00	29,9
	Exportaciones		0,0		0,0
	Balance de Alimentos (10702001)	7726,0	10607,1	1,37	10607,1
	Ventas Internas del Periodo	1967,0	873,6	0,44	630,6
	Ventas a otros destinos en M.N.	2915,8	2659,5	0,91	2159,5
20918003	Mantenimiento	5300,0	3844,9	0,73	2111,1
	Constructivo	600,0	450,0	0,75	238,1
	Industrial	3800,0	2699,9	0,71	1299,9
	Automotor	900,0	695,0	0,77	573,1
20922003	Gastos bancarios	70,0	61,5	0,88	61,5
20939000	Dietas y hospedajes (Conveniados)	4,7	0,0		0,0
20983000	Investigación y Desarrollo	50,0	16,5	0,33	16,5
20987000	Servicios recibidos de residentes	276,1	467,9	1,69	467,9
20987001	Gastos internos p/viajes de delegaciones		0,0		0,0
20987002	Servicios de transporte		0,0		0,0
20987003	Intereses		0,0		0,0
20987004	Pérdidas por siniestros		0,0		0,0
20987005	Servicios de comunicaciones	15,0	19,3	1,29	19,3
20987008	Servicios de Seguros en Cuba	3,9	1,4	0,36	1,4
20987009	Servicios bancarios	0,0	0,0		0,0
20987010	Servicios de acueducto y alcantarillado	12,2	1,7	0,14	1,7
20987014	Servicios de Cabotaje		0,0		0,0
20987023	Servicios de Refrigeración		0,0		0,0
20987024	Sevicios de Seguridad y Protección	0,0	0,0		0,0
20987025	Servicios Técnicos de Computación	5,0	4,3	0,86	4,3
20987030	Fletes en Cuba	240,0	441,2	1,84	441,2
20999998	Otros gastos	0,0	0,0		0,0
20999999	Otros destinos no nominalizados	880,8	677,5	0,77	677,5
20998005	Gastos financieros	0,0	0,0		0,0





## **Anexo No. 9**

Bases metodológicas para la proyección por IAs OSDE, CORPORACIONES Y ENTIDADES SUBORDINADAS DIRECTAMENTE AL ORGANISMO de LOS “Indicadores del comercio exterior e indicadores financieros en divisas”.

Contenido de la tarea y presentación

Presentación trimestral de los Indicadores del comercio exterior y financieros en divisas por todas las entidades del organismo, con un desglose mensual (ejecución de los meses transcurridos y proyección de lo que falte del año). La presentación del 12 de septiembre incluirá la proyección preliminar del primer trimestre del 2008 y el 12 de diciembre se presentará la proyección por meses del 2008. Se entregará en el sistema entregado por el MEP en formato digital e impreso el que deberá estar firmado por el máximo dirigente de la entidad. Estos Indicadores forman parte de los datos básicos para la elaboración del Balance de divisas del país. Las proyecciones serán por el total de la entidad,

Se expresará en miles de CUC , convirtiendo todas las divisas a CUC, según la tasa vigente el día primero del mes en que se presenta la proyección.

Presentación de la ejecución de cada mes de los Indicadores del comercio exterior y financieros en divisas para el total de las entidades del organismo, los días 5 del mes siguiente al informado.

Contenido de los Indicadores

Exportaciones de bienes y servicios

Las exportaciones de bienes en término FOB, excluye los donativos. Se trata de las exportaciones que se prevén para el período independiente de que se cobren o no en la etapa que se proyecta y que la entidad exportadora sea la que recibirá o no la divisa cuando se ejecute el cobro. La exportación la refleja el productor y no la empresa de comercio exterior o del propio sistema del Organismo que puede ser la intermediaria en la operación.

En las exportaciones de servicios deben incluirse, entre otros los servicios prestados a embarcaciones en los muelles de la entidad que descarga las mercancías que trae la misma, así como otros servicios prestados en el extranjero.

### Importaciones de bienes o servicios

Las importaciones de bienes en término CIF, excluye los donativos. Se trata del valor de las mercancías o los servicios que se prevén recibir en cada mes independiente de la fórmula de pago acordada y de que se ejecute o no el pago en el período y que corresponda ejecutar el pago en divisas o no al organismo que recibe la mercancía. La importación la refleja el receptor de la mercancía o servicio y no la empresa de comercio exterior o del sistema del Organismo intermediaria en la operación. Las cifras reflejadas en este modelo deberán coincidir con la informada en el Modelo de Importaciones.

Se deben incluir las importaciones que recibe la entidad y que estén asociadas a los programas priorizados. Resumiendo se trata de todas las importaciones que reciba la entidad cualesquiera que sea el destino final que le dará (producción de bienes o servicios, venta en moneda convertible, moneda nacional, programas priorizados, mantenimiento, inversiones, etc).

Se incluyen las consignaciones en el momento en que se venden a las entidades cubanas o sea cuando pasan a ser propiedad cubana, antes de esa venta no se reportan en las cifras de las importaciones. Esto se reporta por los organismos que tienen la consignación y no por la entidad cubana que compra, por cuanto para a la entidad que compra se le considera como una compra en plaza y no una importación.

Las definiciones para los servicios son las contenidas en las Indicaciones metodológicas para la elaboración del Plan.

### Donaciones a recibir y Donaciones a entregar

Se desglosará en ambos casos en "Efectivo" y en "Bienes o servicios". No incluye las materias primas y materiales que se reciben por el Balance de Alimentos y que son pagados en moneda nacional.

### Crédito externo financiero (recibido y a recibir)

Se considerará todo el financiamiento que se reciba o que se prevé recibir en efectivo en el período por la entidad, para el desarrollo de la producción o el servicio que se le ha asignado, independiente de si el pago futuro de la deuda que se adquiere lo asumirá la cuenta única, la reserva o el organismo con sus

ingresos. La producción o servicio asignado puede tener como destino las exportaciones, las ventas internas en CUC o CUP, un programa priorizado (Batalla de Ideas, Sequía, Transporte, etc), etc. De no coincidir con la cifra que tiene aprobada recibir en el Presupuesto de Ingresos y gastos en Divisas, deberá fundamentarse quién autorizó el crédito que no estaba aprobado en las cifras del Plan.

Crédito externo comercial (recibido y a recibir)

Se refiere a todo el financiamiento acordado o que se prevé acordar en el período con un proveedor con un plazo de pago de 90 días o más para el desarrollo de la producción o el servicio que se le ha asignado, según lo definido en párrafo anterior. De no coincidir con la cifra que tiene aprobada recibir en el Presupuesto de Ingresos y gastos en Divisas, deberá fundamentarse quién autorizó el crédito que no estaba aprobado en las cifras del Plan.

Se reflejará sobre la base de la proyección de la recepción de la mercancía.

Existen créditos, que tienen un carácter comercial, otorgados por países en el que se acuerda un volumen grande de mercancías que tienen entregas que serán posteriores al período que se proyecta, ese es un ejemplo en el que debe reportarse como crédito el valor de la mercancía que se prevé recibir cada mes.

Existen otros créditos, que tienen carácter comercial, otorgados por países en que el monto del crédito equivale a una proporción del valor de la mercancía que se recibe.

Puede darse el caso de mercancías que se reciban por la entidad y que la obligación del pago en divisas del crédito, no es de la entidad que recibe el producto en cuyo caso también reflejará como crédito el valor de la mercancía a partir del conocimiento de que esas son las bases de la operación, por lo que aquí se aplica igual principio que para los créditos financieros.

Pagos de deudas por créditos financieras externos

Se desglosará en Principal e Intereses y está referido a lo que se prevé pagar en el período por créditos externos financieros recibidos. Si existiera una deuda externa vencida o que vencerá en el período pero que no se prevé pagar no se incluirá. . De no coincidir con la cifra que tiene aprobada pagar en el Presupuesto

de Ingresos y gastos en Divisas, deberá fundamentarse quién autorizó el pago del crédito que no estaba aprobado en las cifras del Plan.

Se incluirá solamente lo que el organismo está obligado a pagar en divisas, si el pago debe asumirlo la Cuenta única o la Reserva no se incluirá.

Pago de deudas por créditos comerciales externos

Se desglosará en Principal e intereses en la medida que sea posible y se refiere a lo que se prevé pagar en el período de lo que se clasifica como crédito comercial. Si existiera una deuda externa comercial vencida o que vencerá en el período pero que no se prevé pagar no se incluirá.

Se incluirá solamente lo que el organismo está obligado a pagar en divisas, si el pago debe asumirlo directamente la Cuenta única o la Reserva y el organismo paga el contravalor en moneda nacional a la Cuenta única o al Presupuesto del Estado no se incluirá.

Cuentas por cobrar por exportaciones

Se reflejarán en cada mes la previsión de las cuentas por cobrar por las exportaciones de bienes y servicios, al inicio y al final. Se incluyen todas las cuentas por cobrar cualesquiera que sea el plazo concedido al comprador. El saldo inicial de cada uno de los meses deberá coincidir con el saldo final del mes anterior.

Cuentas por pagar por importaciones

Se reflejarán las cuentas por pagar por las importaciones de bienes y servicios, al inicio y al final. Se trata de las cuentas por pagar cuyo acuerdo de pago es inferior a los 90 días. El saldo inicial de cada uno de los meses deberá coincidir con el saldo final del mes anterior.

Ventas a las Asociaciones económicas internacionales

Se incluyen las ventas de mercancías y servicios que se prevén entregar a las AEI residentes en el País, se cobren o no en el período y cualesquiera que sea la moneda con la que opere la AEI (CUC – USD), aunque las ventas deben expresarse en CUC al igual que toda la información anterior.

Compras a las Asociaciones económicas internacionales

Se incluyen las compras de mercancías y servicios que se prevén recibir de las AEI residentes en el País, se paguen o no en el período y cualesquiera que sea la moneda con la que opere la AEI aunque las compras deben expresarse en CUC al igual que toda la información anterior.

Aportes de los negocios conjuntos

Se trata de los salarios y dividendos que prevén pagar en el período las asociaciones económicas internacionales de las que el organismo es patrocinador.

Impuestos a pagar por las Asociaciones económicas internacionales.

Se refiere al total de los impuestos (sobre utilidades, fuerza de trabajo, contribución a la seguridad social, etc) que deberá pagar las AEI que patrocina el organismo de cumplirse las previsiones para el año.

Créditos a recibir de Asociaciones económicas internacionales

Los créditos que reciba la entidad de las AEI, que se desglosarían en financieros y comerciales. En el caso de los comerciales son válidas las características descritas para los créditos externos comerciales.

Pago de deudas a Asociaciones económicas internacionales

El pago de deudas por financiamientos financieros o comerciales recibidos de las Asociaciones económicas internacionales, con iguales características que las descritas para el pago de deudas externas.

Cuentas por cobrar y Cuentas por pagar a Asociaciones económicas internacionales, al inicio y al final con iguales características que las externas

26 de abril de 2007

**Anexos No. 10 Gastos totales de sustitución de importaciones**

**GASTOS TOTALES POR PRODUCTOS UNION DE EMPRESAS DE CERVECERIA/ SUSTITUCION DE IMPORTACIONES POR EMPRESAS**

CONCEPTOS	Um	Tinima		
		Total	CUP	CUC
<b>Malta Embotellada</b>				
Cantidad a sustituir	MCJ	600,0		
<b>Gastos Materiales Totales</b>	<b>Mp</b>	<b>3.336,0</b>	<b>198,0</b>	<b>3.138,0</b>
Gasto Material Unitario	\$/Cj	5,56	0,33	5,23
Gasto Material Directo	\$	5,56	0,33	5,23
	\$			
<b>Gastos Energeticos Totales</b>	<b>Mp</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>
Gastos Energeticos Unitarios	\$/Cj	0,16	0,00	0,16
Combustible	\$	0,14		0,14
Energía	\$	0,02		0,02
<b>Gastos de Salario Total</b>	<b>Mp</b>	<b>108,0</b>	<b>108,0</b>	
Gastos de Salario	\$/Cj	0,18	0,18	
Salarios	\$	0,12	0,12	
Vacaciones	\$	0,01	0,01	
Impto p/ utiliz. Fza Trab	\$	0,03	0,03	
Contrib Seg Social	\$	0,02	0,02	
<b>Gastos Indirectos Totales</b>	<b>Mp</b>	<b>654,0</b>	<b>396,0</b>	<b>258,0</b>
Gastos Indirectos Unitarios	\$/Cj	1,09	0,66	0,43
De Produccion	\$	0,83	0,54	0,29
Generales y de admon	\$	0,07	0,05	0,02
De distribucion	\$	0,19	0,07	0,12
Coef.de gastos indirectos	\$	6,9167	4,5000	2,4167
Coef de gastos gen y de adm	\$	0,5833	0,4167	0,1667
Coef de gastos de distrib	\$	1,5833	0,5833	1,0000
<b>Total de Gastos</b>	<b>Mp</b>	<b>4.098,1</b>	<b>702,0</b>	<b>3.396,1</b>
Total de Gastos Unitarios	\$/Cj	6,83	1,17	5,66
<b>Precio de Importacion</b>	<b>\$/Cj</b>			<b>7,20</b>
<b>Utilidad (o Perida) Total</b>	<b>Mp</b>	<b>(4098,10)</b>	<b>(702,00)</b>	<b>3803,90</b>
Utilidad (o Perdida) Unitaria	\$/Cj	(6,83)	(1,17)	1,54
<b>Tasa de Ingreso Neto</b>		<b>No necesita subsidio</b>		