

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

Departamento de Economía

Carrera Licenciatura en Economía

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

Título: Diagnóstico integral de la Empresa
Agroindustrial Azucarera (EAA) Uruguay

Autor: David Medina Labrador

Tutores: MSc. Cintia González León

MSc. Yadira Mendoza Carrazana

Jorge Félix Caldevilla Guerra

Santa Clara, noviembre 2022

Serie CERO 23, en noviembre de 2023

"Módulo de Economía"

A: Dra. María Teresa Castro

C: Depto de Economía

Facultad de Ciencias Económicas

Por este medio, Jorge F. Delgado Laverde, de la carrera EES EAA Uruguay, MSc. Cynthia González León
 del Departamento de Economía, adscripción del estudiante David Maximiliano Labrador en calidad de alumno de la carrera de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Católica "María Auxiliadora" de las Villas (UCAV) para el desarrollo del Servicio Profesional Integrado para la elaboración de un trabajo de grado con los resultados para que entregue el título de Licenciado en Economía. Para que el mismo tenga fe pública.

Jorge F. Delgado Laverde
 Titulo: Profesora
 Cargo: Especialista Principal Profesoras y Asistentes
 Escuela: EES EAA Uruguay

MSc. Cynthia González León
 Titulo: Alumna
 Depto de Economía
 FCE UCAV

RESUMEN

En Cuba, la política económica y social reconoce como uno de los temas centrales para el desarrollo del país, la producción agroindustrial azucarera. El sector azucarero desempeña un rol importante en la formulación y gestión de políticas agroalimentarias y de desarrollo rural más efectivas, que fortalecen las capacidades institucionales con enfoque local en base a las particularidades de los municipios en los que se implementan. Santi Spiritus, constituye uno de los polos productivos más importantes de la región central y el país por lo que constituye objetivo de la presente investigación realizar un diagnóstico integral de la EAA Uruguay. Para el logro de dicho objetivo, el trabajo se ha estructurado en tres temas a través de los cuales se analizan los principales procesos de la EAA Uruguay, su contribución al cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución a partir de su actualización en el VIII Congreso del PCC y del Plan Estratégico de la Nación hasta el 2030 y finalmente se propone un Plan de Acciones para aminorar las deficiencias identificadas. Se utilizaron métodos teóricos como el histórico-lógico, el análisis y la síntesis y la inducción-deducción. Además, el análisis de documentos, la observación científica y entrevistas a funcionarios gubernamentales dentro del nivel empírico

ABSTRACT

In Cuba, the economic and social policy recognizes agro-industrial sugar production as one of the central issues for the development of the country. The sugar sector plays an important role in the formulation and management of more effective agri-food and rural development policies, which strengthen institutional capacities with a local focus based on the particularities of the municipalities in which they are implemented. Santi Spiritus, constitutes one of the most important productive poles of the central region and the country, which is why the objective of this research is to carry out a comprehensive diagnosis of the EAA Uruguay. To achieve this objective, the work has been structured into three themes through which the main processes of the EAA Uruguay are analyzed, its contribution to compliance with the Economic and Social Policy Guidelines of the Party and the Revolution from of its update in the VIII Congress of the PCC and of the Strategic Plan of the Nation until 2030 and finally an Action Plan is proposed to reduce the deficiencies identified. Theoretical methods such as historical-logical, analysis and synthesis, and induction-deduction were used. In addition, document analysis, scientific observation, and interviews with government officials within the empirical level

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
DESARROLLO	3
TEMA1: ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES PROCESOS Y SUBSISTEMAS DE LA EAA Uruguay	3
1.1. Caracterización general de la EAA Uruguay	3
1.2. Caracterización y análisis crítico de los procesos fundamentales que desarrolla la entidad	7
1.2.1. Desarrollo del proceso actual de elaboración del Presupuesto Económico Anual y el estado actual de su cumplimiento.	7
1.2.2. Análisis del cumplimiento de los indicadores del Presupuesto de los años 2021 y 2022.	8
1.2.3. Desarrollo del Proceso de Planificación Estratégica, evaluación de su calidad y del estado de actual de su cumplimiento.	10
1.2.4. Caracterización del flujo de información contable-financiero del departamento económico.	15
1.2.5. Situación económica del periodo 2022 de la entidad a partir del análisis económico-financiero correspondiente.	16
TEMA 2: ANÁLISIS DE LA CONTRIBUCIÓN DE LA EAA Uruguay AL CUMPLIMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL DEL PARTIDO Y LA REVOLUCIÓN A PARTIR DE SU ACTUALIZACIÓN EN EL VIII CONGRESO DEL PCC Y DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA NACIÓN HASTA EL 2030	19
2.1. Análisis del aporte de la EAA Uruguay al cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y al Plan estratégico de la Nación hasta el 2030.	19
2.2. Valoración de los impactos del proceso de ordenamiento monetario y cambiario en el desarrollo de las actividades fundamentales de la entidad y en sus indicadores fundamentales	22
TEMA 3: PLAN DE ACCIONES COMO PROPUESTA A LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL AZUCARERA URUGUAY PARA MITIGAR LAS DEFICIENCIAS DETECTADAS	25
CONCLUSIONES	30
RECOMENDACIONES	31
BIBLIOGRAFÍA	32
ANEXOS	; Error! Marcador no definido.

INTRODUCCIÓN

El 1º de enero del 2021 inicia en Cuba un proceso de ordenamiento monetario y cambiario con carácter interdisciplinario y transversal que implica, entre otros aspectos: una nueva política monetaria, que incluye reajuste del tipo de cambio de la moneda nacional y el cese de la circulación del CUC, la eliminación de subsidios excesivos y gratuidades indebidas, y una modificación en la distribución de los ingresos. Dicho proceso responde a la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución los cuales fueron aprobados en el marco del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y actualizados en el VII Congreso. Es en la empresa cubana donde mayor impacto se percibe debido a la sobrevaluación del peso respecto al dólar.

Las empresas cubanas se vieron implicadas inmediatamente en un proceso de transformación y reajuste de todos sus procesos, principalmente en el sistema económico –financiero, aun hoy se encuentran inmersas en este proceso de reajuste, pues según los estudios preliminares realizados, algunas entidades pueden sufrir pérdidas en este primer año; así mismo con la unificación monetaria se logrará una corrección de precios relativos, lo que significa que las materias primas nacionales serán más baratas que las importadas.

Una de las empresas más significativas de la provincia de Sancti Spiritus y que mayor apoyo aporta a la productividad social del trabajo es la EAA Uruguay, perteneciente al grupo empresarial AZCUBA.

EAA Uruguay es una empresa encargada de la producción de azúcar crudo, brindando sus servicios tanto para la el consumo internacional como nacional. El enfrentamiento a la COVID-19 desarrollo que muchas empresas del país tuvieron que parar sus producciones, el Uruguay continuo con su producción a pesar de ser víctima de un foco de COVID-19 en donde muchos de sus trabajadores contrajeron dicha enfermedad, la empresa tomo las medidas necesarias para combatir el virus. Una vez terminada su producción con las medidas puestas en marcha continuaron con la tarea de organizar las áreas de trabajo y empezar con las reparaciones y mantenimiento a sus equipos.

La EAA Uruguay como las demás empresas del país se inmerge en el proceso de ordenamiento monetario y cambiario. Ante este proceso la empresa dicta medidas para lograr una adaptación y un mejoramiento con el objetivo de lograr una etapa superior al desarrollo en la organización empresarial. En cada medida o acción dictada por la empresa se encuentran las de financiamiento está encaminado por la vía de hacerlo por la operación o planes de inversiones de la OSDE.

Objetivo General: Realizar un diagnóstico integral de la EAA Uruguay.

Objetivos específicos:

1. Analizar los principales procesos de la EAA Uruguay.
2. Analizar la contribución de la EAA Uruguay al cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución a partir de su actualización en el VIII Congreso del PCC y del Plan Estratégico de la Nación hasta el 2030.
3. Proponer un Plan de Acciones a la EAA Uruguay para aminorar las deficiencias observadas.

Para dar cumplimiento a los objetivos se define la siguiente

Hipótesis Científica:

Si se realiza un diagnóstico integral de la EAA Uruguay se puede contribuir a la toma de las decisiones tácticas y estratégicas en destino de la Tarea Ordenamiento y el desarrollo socioeconómico del territorio y el país.

Metodología

Para la elaboración de esta investigación se emplearon diferentes métodos científicos tanto del nivel teórico como del nivel empírico: análisis-síntesis, histórico-lógico, inducción-deducción, para el análisis, uso y tratamiento de la información y los datos que se utilizan, además, la revisión de documentos que permite la obtención de la información precisa y relevante y la entrevista.

DESARROLLO

TEMA1: ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES PROCESOS Y SUBSISTEMAS DE LA EAA Uruguay

1.1. Caracterización general de la EAA Uruguay

La Resolución 95 del 27 de agosto del 2021, del Ministerio de Economía y Planificación, autorizó la creación de la Empresa Agroindustrial Azucarera Uruguay, integrada al Grupo Azucarero AZCUBA. Con domicilio en Apartado 91, municipio Jatibonico, provincia Sancti Spíritus.

Estructura:

La organización está formada por 22 Unidades Productoras de Caña, de ellas 17 son UBPC 5 CPA, las cuales están distribuidas en los municipios de Taguasco, Jatibonico y Majagua, este último perteneciente a la provincia de Ciego de Ávila. Está integrada por la Dirección General de la Empresa, el Central Azucarero y una UEB Prestación de servicios a Productores.

Trabajadores:

La empresa, da empleo a 1517 trabajadores del sector estatal, de ellos según Categoría Ocupacional:

- Directivos Intermedios 2
- Directivos Ejecutivos 27
- Técnicos 222
- Administrativos 20
- Servicios 124
- Operarios 1122. Atiende a 3 698 sector cooperativo

Comunidades: 1 batey y 42 comunidades repartidas en 4 municipios.

Misión:

La EAA Uruguay tiene como misión producir y comercializar caña, azúcar, alimentos y derivados a costos competitivos, con calidad para satisfacer el consumo interno y la exportación, así como la conservación del medio ambiente, aprovechando los diferentes valores que caracterizan el colectivo de trabajadores.

Visión:

Por lo cual su visión Somos una Empresa Agroindustrial Azucarera que se caracteriza por la alta calidad del azúcar, derivados y su eficiencia energética, apoyada en el valor del conocimiento del capital humano, que están comprometidos y motivados bajo los principios del desarrollo científico e innovación, cumpliendo con la legalidad y medio ambiente.

Para cumplir la misión, visión y funciones estatales que la EAA Uruguay tiene encomendadas en correspondencia con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y las actualizaciones del Plan de la Economía y el Presupuesto del OSDE, ha definido sus objetivos de trabajo para el año 2022.

El objeto social de la Empresa Agroindustrial Azucarera Uruguay, integrada al Grupo Azucarero, es el siguiente:

OBJETIVO 1: Priorizar la producción de caña, como materia prima y problema fundamental del sector.

OBJETIVO 2: Perfeccionar la organización de la zafra y la participación en la cadena de valor del azúcar y sus derivados.

OBJETIVO 3: Potenciar el desarrollo energético integral del sector azucarero.

OBJETIVO 4: Fortalecer la gestión y autonomía de la empresa estatal socialista en la agroindustria azucarera.

OBJETIVO 5: Fortalecer la base productiva cañera y el medio rural en que se desarrolla.

OBJETIVO 6: Elaborar la estrategia de desarrollo del sector, que incluya en un primer momento las medidas y acciones para salvar la agroindustria y en un segundo momento los elementos que fundamenten su denominación como sector estratégico de la economía.

OBJETIVO 7: Avanzar con calidad en la aplicación y perfeccionamiento de los procesos que integran el Sistema de Trabajo con los cuadros de la Empresa Agroindustrial Azucarera Uruguay, abarcando hasta su Base Productiva, en cumplimiento de lo dispuesto en el Decreto Ley 13/2020 y el Decreto Presidencial 208/2021, así como la Estrategia aprobada en el 8vo Congreso del Partido y las medidas para salvar el sector.

Crterios para evaluar los objetivos

Calificaci3n	Requisitos
Para Obtener Bien	Tener 95% de los criterios de medida con calificaciones positivas. De ellas no menos del 50% con calificaci3n de BIEN.
Para Obtener Regular	Tener el 70% o m1s de los criterios de medida calificados de Positivos
Califica De Mal	Si la evaluaci3n positiva de los criterios de medida no alcanza el 70%.

Crterios de medidas principales: Se definen como aquellos criterios de medidas que, por su importancia, hacen que se cumpla el objetivo, los cuales deben cumplirse al 100%. De no cumplirse alguno de estos criterios inv1lida el cumplimiento del objetivo. Se crea con todos los bienes de las unidades empresariales de base Central Azucarero Uruguay, Atenci3n a Productores Agropecuarios Uruguay y determinados activos de la Oficina Central de la Empresa Azucarera Sancti Sp1ritus.

Las actividades secundarias, eventuales y de apoyo derivadas del Objeto Social del Grupo Empresarial de la EAA Uruguay son:

- Producci3n de Az1car.
- Generaci3n de electricidad.
- Producci3n de Alimento Animal.
- Servicios de topograf1a.
- Producci3n de Medios Biol3gicos.
- Venta de semilla de ca1a registrada.
- Servicios de preparaci3n de tierra y cultivo.
- Servicio de cosecha y talleres.
- Reparaci3n y mantenimiento de Caminos.
- Fabricaci3n de Materia Org1nica.

Organigrama de la EAA Uruguay

General (Anexo 1)

Dirección (Anexo2)

Economía y Contabilidad (Anexo 3)

Dirección de Caña (Anexo 4)

Dirección de Comercialización (Anexo 5)

La estructura interna de la empresa EAA Uruguay cuenta con un Director principal de la empresa al cual se le subordinan los otros directores de cada departamento el cual integra la empresa. La empresa cuenta con 4 departamentos como lo son el de economía y contabilidad, Director de Calidad, Inocuidad, Ciencia y Técnica, Director de Comercialización y Compras y Director de Caña.

Este organigrama es jerárquico, siendo así un grupo de trabajadores se encuentran en la parte superior como lo son los principales directores de las distintas áreas y departamentos de la empresa mientras que el personal con menos autoridad de decisión se ubica por debajo, en forma piramidal; partiendo desde el director general y las gerencias de primera línea hasta los demás dirigentes que ocupan cargos, los obreros deben comunicarse con sus superiores y con la personas que están al frente de sus brigadas y responden por ellos. Este modelo de estructura organizativa trae como ventaja, la claridad y estabilidad, y como desventaja la rigidez y la incapacidad de ser flexible cuando se necesita.

La EAA Uruguay se encuentra inmersa en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, mediante el Acuerdo 5844 del 2006, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Antecedió a este paso un arduo período de preparación de sus Directivos y Trabajadores, Núcleos del PCC, Comités de Base de la UJC y Organizaciones de Base del Sindicato, desarrollándose un conjunto de acciones en aras de garantizar una adecuada capacitación en materia de Perfeccionamiento Empresarial. Activa participación en este proceso mantiene los Grupos de Trabajo para el Perfeccionamiento, Consejos de Dirección y trabajadores en general.

1.2. Caracterización y análisis crítico de los procesos fundamentales que desarrolla la entidad.

La Empresa Azucarera Uruguay se caracteriza por realizar el diseño e implementación de los procesos de planificación de una manera adecuada. Cumple con los reglamentos y normas emitidas por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) así como las demás instituciones vinculadas a la empresa.

1.2.1. Desarrollo del proceso actual de elaboración del Presupuesto Económico Anual y el estado actual de su cumplimiento.

La Empresa Azucarera Uruguay realiza la elaboración del Presupuesto Económico Anual basándose en las distintas resoluciones dictadas por el Ministerio de Finanzas y Precios. El Grupo Empresarial AZCUBA cada año ordena la teología del Presupuesto Económico, especificando en que porcentaje deben incrementar el Plan de Ingresos, disminuyendo sus Costos y Gastos, haciendo uso a la vez de una eficiencia en la misma.

Para la elaboración del Presupuesto Económico la empresa tiene vigente que existen cuentas que son dirigidas, es decir que no pueden ser manipular, como lo son la Producción Bruta, Producción Mercantil, Total de ventas e ingresos, Fondo de salario, Salario medio mensual, Gasto material, Total de gastos, Costo de ventas, Utilidad o pérdida. La empresa determina el saldo específico para cada año, a su vez se basa en el comportamiento histórico realiza una distribución para cada mes. En donde el director realiza una propuesta del Plan que es evaluado por el departamento de economía, donde se realizan los ajustes correspondientes y finalmente es de nuevo presentado para la discusión de su aprobación en donde se obtiene el Plan.

El Plan de presupuesto es elaborado en el mes de octubre y su discusión es en el mes de diciembre antes de acabar el año así queda elaborado para el próximo año y se puede tomar los valores históricos del año anterior. Los principales responsables de la elaboración del plan son el Director principal y el económico, además en este proceso participan los distintos directores de cada departamento que tiene la empresa y los jefes de cada área dentro de la empresa que llevan consigo una propuesta de sus partidas principales.

La EAA Uruguay presenta como Plan de Presupuesto para el año 2021 un monto de Producción Bruta (EP) de 501354,0 expresado en MP, dispersado por mes, el cual hasta la fecha ha sido ejecutado al 80 por ciento en correspondencia a lo presupuestado para cada mes, según los datos ofrecidos por el Departamento de Economía. Este presupuesto anual es elaborado bajo las leyes dictadas en el VIII Congreso, donde la empresa da cumplimiento que todas las cuentas expresadas en CUC pasan automáticamente de CUC a CUP. La empresa lleva un seguimiento constante del cumplimiento de dicho plan en donde permite al departamento de economía evaluar el rendimiento de cada uno de los distintos departamentos y áreas frente a la nueva actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido, a su vez ayuda a la optimización en el proceso de toma de decisiones estratégicas a mediano y largo plazo para el apoyo al enfrentamiento de la grave situación económica que presenta el país.

1.2.2. Análisis del cumplimiento de los indicadores del Presupuesto de los años 2021 y 2022.

En la siguiente tabla se resume cuantitativamente los principales indicadores del presupuesto en los años 2021 y 2022, a partir del modelo de los indicadores que controlan el plan, con el objetivo de analizar el cumplimiento de los indicadores del Plan de los años 2021 y 2022 y además la evaluación de la situación financiera actual de la EAA Uruguay.

El fondo de salario se encuentra por encima de lo planificado ya que la zafra se extendió más que lo previsto con un saldo de \$1 173.

El gasto de materiales está por debajo de lo planificado ya que al no cumplir la zafra se compró menos materia prima caña que la planificada y debido al déficit materias primas en el mercado.

Los costos se encuentran por encima de los ingresos lo que hace que se tengan 47636.7 MP de pérdida al cierre del año incidiendo en estos resultados las bajas molidas y su inestabilidad, los gastos generados por el extra tiro para trasladar la caña de ciego de Ávila que se pagó más de cuatro millones de pesos por este concepto y por problemas con el servicios de Corte Alza y Tiro debido a la falta de combustible, problemas con el parque de camiones, bajo

rendimientos cañeros y roturas de las combinadas que no tuvieron la disponibilidad de piezas para repararlas en tiempo.

Tabla 1.2: Indicadores del Plan periodo 2021-2022 ¹ expresados en MP

	Año 2022		Año 2021	
Indicadores	Total	% Cumpi	Total	% Cumpi
Producción Bruta	489562,60	54,70	501354,00	80,00
Producción Mercantil	419766,20	53,20	424653,80	83,80
Total de Ventas e Ingresos	422773,80	53,80	430568,40	83,60
Ventas Netas	422546,10	53,40	430261,90	83,30
Fondo Salario	49858,30	66,50	48685,60	101,60
Gasto Material	314053,00	95,90	345475,10	90,20
Total de Gastos	417335,30	94,40	428454,90	95,10
Costo de Producción Bruta	354159,50	102,10	366134,30	97,90
Costo de Producción Mercantil	354159,50	102,10	366134,30	99,10
Costo de Ventas	354159,50	102,10	366134,30	100,00
Utilidad o Pérdidas	5438,50	-3058,90	2113,50	-2253,90

Fuente: Elaborado a partir de documentos de la entidad.

Con lo que respecta al año 2022 podemos concluir la producción mercantil se cumple al 55.7% de un plan de 401534.3 MP el real es de 223513.7 MP dejándose de ingresar 178020.6 MP, el incumplimiento esta dado debido a que la producción de azúcar se incumple al 70.2% dado fundamentalmente por afectaciones en la fábrica con el rendimiento, el balance de recursos y combustible, además por la venta del azúcar que se ha realizado al 70% del precio porque no se cumple con los parámetros de calidad para la venta esto representa 78702.8 MP dejado de ingresar por diferencia de precio que afecta directamente al valor de la producción mercantil.

La producción bruta se cumple 61.4 % de un plan de 435816.0 MP el real es de 267745.2 MP dejándose de ingresar 168070.8 MP, el incumplimiento esta dado a que la producción de azúcar se incumple al 70.2% dado fundamentalmente por afectaciones en la fábrica con el rendimiento, el balance de recursos y combustible, además por la venta del azúcar que se ha realizado al 70% del

¹ Los porcentajes para el año 2022 (año real) se calculan en base al plan del presupuesto, y para el 2021 se calculan con base al 2022 para comparar en qué medida aumentaron o disminuyeron las cuentas reflejadas.

precio porque no se cumple con los parámetros de calidad para la venta esto representa 78702.8 MP dejado de ingresar por diferencia de precio que afecta directamente al valor de la producción bruta.

El fondo de salario se cumple al 102.0% de un plan de 32509.7 MP el real es de 33151.2 MP estando sobregirado en 641.5 MP debido que la zafra comenzó ante de lo previsto, además su terminación era para el 24 de marzo y la zafra termino el día 22 de mayo y por la aplicación de los sistemas de pago por resultado a los colectivos laborales creados.

La empresa al cierre del mes de Junio tuvo una pérdida de 166355.9 MP de un plan de 15435.1 MP de ganancia, el incumplimiento esta dado debido a que la producción de azúcar se incumple al 70.2%, dado fundamentalmente por afectaciones en la fábrica con el rendimiento, el balance de recursos y combustible, además por la venta del azúcar que se ha realizado al 70% del precio porque no se cumple con los parámetros de calidad para la venta esto representa 78702.8 MP dejado de ingresar por diferencia de precio que afecta directamente los resultados de la empresa.

En el año 2022 las deudas de la empresa han mantenido un comportamiento similar al 2021 donde se cumple con los términos pactados con clientes y proveedores.

1.2.3. Desarrollo del Proceso de Planificación Estratégica, evaluación de su calidad y del estado de actual de su cumplimiento.

Los procesos de dirección para las estrategias deben estar en constante revisión para su implementación en las empresas y organizaciones. Las empresas pertenecientes al sector azucarero trabajan para perfeccionar sus sistemas de dirección, implementando herramientas administrativas que respondan la determinación de objetivos estratégicos para lograrlos y de esa forma aumentar los niveles de competitividad.

En la empresa Uruguay para los años 2020 y 2021, debido a los cambios globales en los sectores de la política, economía, desarrollo tecnológico entre otros, se tuvo la necesidad de actualizar el Plan Estratégico de la empresa para adaptarse a los cambios que se avecinan en el sector empresarial. Para lograr lo antes dicho se aplica el procedimiento que presenta el plan estratégico en

las empresas azucareras, elaborado por el grupo empresarial AZCUBA, en el cual a su vez contribuye a verificar la factibilidad en las entidades con características similares.

Para la elaboración del Plan Estratégico en la EAA Uruguay se crea un grupo de trabajo el cual lo integran el consejo de dirección, técnicos del departamento de economía y especialistas del sector, los cuales se apoyan en un conjunto de métodos y técnicas las cuales sirven para lograr conformar todo el diseño del plan.

El procedimiento para el Plan Estratégico consta de las etapas siguientes:

- Etapa I Determinación del propósito estratégico”: que abarca la determinación o actualización de la misión, la visión y los valores de la Empresa.
- Etapa II Análisis Externo: Análisis del entorno general a partir de los factores claves (económicos, socioculturales – demográficos, político – legales, tecnológicos y ecológicos) y análisis del entorno específico de la empresa a partir de las fuerzas de la competencia (competidores, rivales potenciales, proveedores, clientes y sustitutos).
- Etapa III Análisis Interno: se realiza tomando como base los subsistemas que plantea el perfeccionamiento empresarial, los que son organizados para su análisis, aprovechando de esta forma toda la valiosa información que tiene la organización.
- Etapa IV Determinación de los escenarios y los Factores Clave de Éxito”.
- Etapa V “Determinación de las Áreas de Resultados Clave (ARC) y los objetivos estratégicos por ARC: Las ARC son aquellas donde el desempeño es vital para el desarrollo de la empresa a más largo plazo, por lo que tiene que determinarlas y a partir de ellas fijar objetivos verificables. Los Objetivos Estratégicos por ARC generalmente abarcan un ARC y se formulan a partir de los resultados del Diagnóstico Estratégico, de la misión, la visión y los valores de la empresa.
- Etapa VI Diseño de las Estrategias: determinan la estrategia maestra principal y las estrategias específicas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Las Estrategias por Objetivos no son más que las

estrategias a seguir, que garantizan el cumplimiento de los objetivos por ARC, para que de esta forma la empresa alcance su misión y su visión.

- Etapa VII Implementación: se realiza mediante dos fases: El Plan de Acción y el Sistema de Control del Plan Estratégico.

La misión, visión y los valores de la entidad se presentan en el primer epígrafe de este trabajo.

En la empresa se realiza un análisis DAFO que permite caracterizar la situación actual y así conocer el estado en que se encuentra para el cumplimiento de sus metas. La aplicación de esta matriz nos permite determinar, para cada cuadrante de la matriz, estrategias a seguir, según sea la estrategia seleccionada como resultado de la Matriz DAFO se puede elevar la creatividad a la hora de desarrollar opciones estratégicas más objetivas, para al logro de nuevos servicios, eliminar otros, obtener ventajas y conocer el entono de la competencia.

AMENAZAS:

1. Política de precios no ajustada al entorno económico actual de la empresa.
2. Dificultad de adquisición de tecnología moderna.
3. Entorno económico cambiante que encarece los costos de materias primas.
4. Baja calidad en el compromiso de entrega de los suministros.

OPORTUNIDADES:

1. Fuerza laboral calificada en el territorio.
2. Política de desarrollo agrícola en el territorio.
3. Cercanía a los polos productivos cañeros y sus derivados existentes en el territorio.

DEBILIDADES:

1. Deficiencia en el sistema tecnológico.
2. Insuficiente equipamiento tecnológico y no tecnológico.
3. Inestabilidad de la fuerza laboral.
4. Tecnología de vida útil limitada que no responde a los niveles de explotación de la empresa.

FORTALEZAS:

1. Fuerza laboral preparada política y educacionalmente.
2. Vinculación con la producción nacional e internacional.
3. Variedad en la producción de derivados de la caña.

Evaluar las ventajas y desventajas del análisis de escenarios es fundamental para maximizar beneficios en las empresas, por lo que la empresa Uruguay se hace un estudio de sus escenarios posibles considerando los riesgos que estas pueden representar para el éxito de la actualización de su Plan Estratégico.

Escenario Favorable:

- Estabilidad y desarrollo de los recursos humanos en cuanto a profesionalidad, calidad humana y experiencia en la actividad.
- La EAA Uruguay logra posicionarse como una de las mejores entre en Grupo Empresarial AZCUBA.
- Se consolida la provincia y el municipio como un Polo productivo azucarero y agrícola.

Escenario Actual:

- Se mantiene la competencia entre otras empresas del país que se encuentran en primer lugar en cuanto a producción azucarera.
- Recursos humanos formados profesionalmente y alta calidad laboral.
- Creciente desarrollo de la agricultura.

Escenario Menos Favorable

- Se mantiene la competencia en el país entre las demás empresas líder del sector.
- Se intensifica la competencia de los polos productivos en toda la provincia.
- No se explota el desarrollo de los valores azucareros en la industria.
- Decrecimiento de los recursos humanos calificados como consecuencia de la fluctuación hacia otras empresas e industrias.

Una vez realizado el estudio de la Matriz DAFO y un análisis de los distintos escenarios, se identifican los procesos y características que distinguen a la

empresa y sus servicios, los que deben predominar para obtener una ventaja competitiva.

La EAA Uruguay presenta Áreas de Resultado Clave (ARC), en la cual se encuentra un Objetivo Estratégico a tomar en cuenta.

- 1- ARC I - Calidad de los servicios: Elevar la competitividad de nuestros productos, a través del incremento de la calidad como factor esencial
- 2- ARC II- Eficiencia Económica Financiera: lograr la gestión económica-financiera que garantice un desarrollo ascendente con adecuados niveles de costos y gastos x ingresos y la reducción de los ciclos de cobro
- 3- ARC III- Gestión de Abastecimiento: aumentar el nivel de gestión de abastecimiento que logre garantizar una estructura de compras que permita que los productos lleguen con la calidad requerida y en tiempo
- 4- ARC IV- Gestión de los Recursos Humanos: desarrollar los RRHH sobre la base de una correcta relación entre el crecimiento de la productividad del trabajo e ingreso medio de los trabajadores
- 5- ARC V- Inversiones y Servicios Técnicos: desarrollar el 100% de los planes de inversiones y mantenimientos de la maquinaria azucarera para lograr un desarrollo de la empresa
- 6- ARC VI- Defensa y Protección: garantizar una elevada seguridad y protección en la empresa logrando una disminución de los hechos delictivos mediante el enfrentamiento a la corrupción e ilegalidades
- 7- ARC VIII- Trabajo Político Ideológico: fortalecer los valores políticos y la moral de los colectivos de trabajadores basándose en la exigencia, la disciplina y el control interno

El Plan Estratégico de la empresa Uruguay se desarrolla con una gran eficiencia y eficacia, debido a que se sigue cada una de las etapas y así se logra desarrollar y controlar el Plan propuesto, consiguiendo una mejor gestión de la organización, en donde se permite la evolución en función del cumplimiento de las actuaciones específicas, lo que aporta una coherencia entre las acciones que se realizan desde las expectativas de la Dirección empresarial.

1.2.4. Caracterización del flujo de información contable-financiero del departamento económico.

Cada departamento de dirección junto a las distintas áreas encargadas de la producción de la empresa tiene como tarea enviar la información contable-financiera hacia el departamento de economía, presentando sus asientos contables, en resumen cada departamento ya sea productivo o de dirección registran los datos y partidas económicas y en el departamento de economía se registran todas las partidas de gastos. Dicha información va desde los distintos departamentos hasta el departamento de economía ubicado en la misma empresa donde se consolida dicha información y esta a su vez mantiene un flujo de la información contable-financiera con el Grupo Empresarial AZCUBA.

Los gastos generados por la empresa solo la registra el departamento de economía, ya que es el departamento encargado de realizar todos los movimientos contables y bancarios, debido a que la empresa solo tiene una Cuenta Bancaria General, además son los encargados de generar las nóminas para el pago a trabajadores de todas las áreas y departamentos.

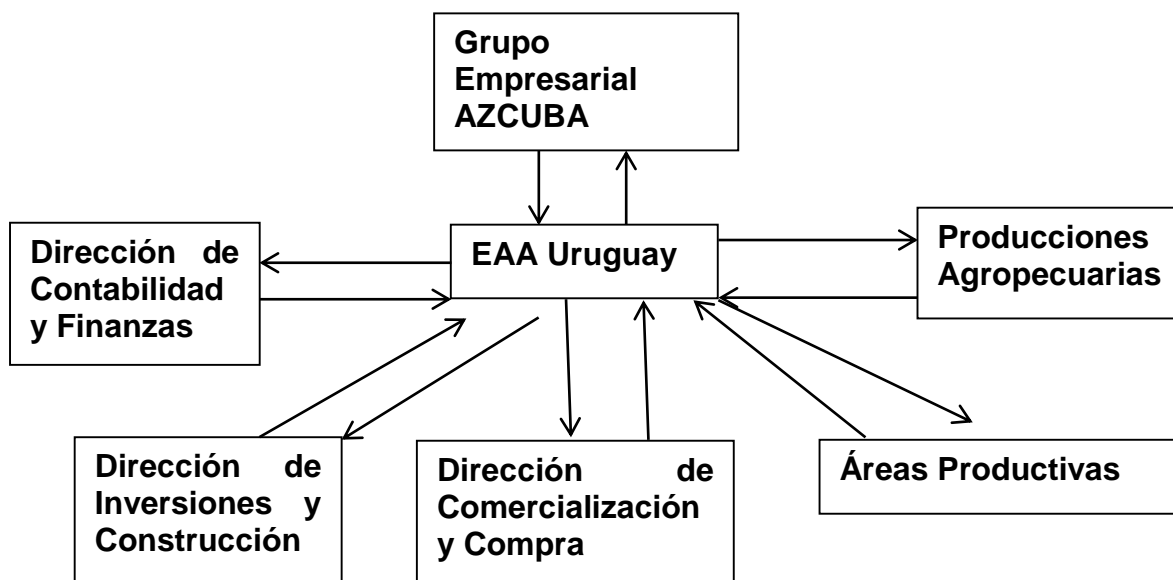


Figura 1.2: Esquema de flujo de información de la EAA Uruguay
Fuente: Documentos de la entidad.

El flujo de información de la empresa se encuentra en correspondencia con la estructura de la empresa. La comunicación fluye desde los trabajadores que se encuentran en los puestos de dirección que realizan su labor dando

instrucciones a los trabajadores que se encuentran en las distintas áreas productivas. Consiguiendo que exista un movimiento vertical de la información que se dirige hacia abajo y hacia arriba logrando la obtención de un flujo e dirección descendente. Las distintas áreas hablan y se escuchan entre sí, facilitando que comprendan la misión de la empresa y compartan valores.

Para la facilidad y obtener una mejor gestión del flujo de información dentro de la empresa se utiliza el software profesional Versat Sarasola, el cual es una herramienta digital que facilita el monitoreo de la gestión económica de la empresa. El cual ayuda a obtener y compartir información rápidamente, y evitar errores ya sea por falta de conocimientos o porque esta nunca llegó al área que debía. La buena comunicación que existe en la entidad es una valiosa combinación de fuerzas que genera confianza y lealtad dentro de esta, creando un ambiente de trabajo exitoso y satisfactorio

1.2.5. Situación económica del periodo 2022 de la entidad a partir del análisis económico-financiero correspondiente.

Tomando en cuenta los dos últimos años de la empresa se realiza un análisis económico y financiero, en donde se realiza un estudio de los cierres mensuales de los Balances Generales y Estados de Resultado en los años 2021 y 2022.

En el análisis comparativo del mes de septiembre de 2021 con respecto al mes de septiembre de 2022 se evidencia que la empresa presenta una situación crítica con respecto a la rentabilidad, la empresa al cierre del mes de Septiembre del 2022 tuvo una pérdida de 165644.6 MP de un plan de 12029.7 MP de ganancia.

En septiembre de 2022 pudimos realizar un análisis y obtener que la producción mercantil se cumple al 60.4% de un plan de 409226.5 MP el real es de 247255.7 MP dejándose de ingresar 161970.8 MP, el incumplimiento está dado debido a que la producción de azúcar se incumple al 70.2% dado fundamentalmente por afectaciones en la fábrica con el rendimiento, el balance de recursos y combustible, además por la venta del azúcar que se ha realizado al 70% del precio porque no se cumple con los parámetros de calidad

para la venta esto representa 78702.8 MP dejado de ingresar por diferencia de precio que afecta directamente al valor de la producción mercantil.

La producción bruta se cumple 61.6 % de un plan de 444570.1 MP el real es de 273942.5 MP dejándose de ingresar 170627.6 MP, el incumplimiento esta dado a que la producción de azúcar se incumple al 70.2% dado fundamentalmente por afectaciones en la fábrica con el rendimiento, el balance de recursos y combustible, además por la venta del azúcar que se ha realizado al 70% del precio porque no se cumple con los parámetros de calidad para la venta esto representa 78702.8 MP dejado de ingresar por diferencia de precio que afecta directamente al valor de la producción bruta.

El fondo de salario se cumple al 100.5 % de un plan de 38530.7 MP el real es de 38705.7 MP estando sobregirado en 175.0 MP debido que la zafra comenzó ante de lo previsto, además su terminación era para el 24 de marzo y la zafra termino el día 22 de mayo y por la aplicación de los sistemas de pago por resultado a los colectivos laborales creados.

La empresa al cierre del mes de Septiembre tuvo una pérdida de 165644.6 MP de un plan de 12029.7 MP de ganancia, el incumplimiento esta dado debido a que la producción de azúcar se incumple al 70.2%, dado fundamentalmente por afectaciones en la fábrica con el rendimiento, el balance de recursos y combustible, además por la venta del azúcar que se ha realizado al 70% del precio porque no se cumple con los parámetros de calidad para la venta esto representa 78702.8 MP dejado de ingresar por diferencia de precio que afecta directamente los resultados de la empresa.

En las cuentas por cobrar a corto plazo existe un saldo de 31131.0 MP de ellas fuera de término tenemos un saldo de 20430.5 MP de ellas fuera del órgano 6.7 MP que pertenece a la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales, dentro del órgano 12.0 MP que corresponde a Esazucar UEB Sancti Spiritus 12.0 MP y Transmec UEB Sancti Spiritus 132.1 MP, el resto asciende a 4681.2 MP perteneciente a las UBPC, CPA y CCS, estas deudas están conciliadas con las unidades.

En la Cuenta por cobrar diversa existe un saldo de 2524.1 MP de ellas fuera de termino 14.9 MP que pertenecen al Empresa de Recuperación de materias Primas 0.8 MP, UBPC La Yaya 3.0 MP, UBPC Bernal 3.0 MP, UBPC El patio

7.5 MP y la UBPC Siguaney 0.6 MP, la deuda se encuentra conciliada con los clientes.

En la cuenta por pagar a corto plazo existe un saldo de 31352.3 MP de ellas fuera de termino fuera del órgano 12.6 MP que corresponden a Corporación CIMEX SA 12.6 MP, dentro del organismo 26094.7 MP que corresponden a EAA Ciro Redondo UEB Servicios Agropecuarios Banco Semilla Las Moscas 11.3 MP, Azumat Sucursal Sancti Spiritus 22236.3 MP, Zeti Sucursal Sancti Spiritus 2132.7 MP, Empresa Transmec UEB SS 2729.6 MP el resto asciende a 3706.4 MP que corresponde a las UBPC 196.1 MP, CPA 178.2 MP, estas obligaciones no se han pagado por la difícil situación financiera de la empresa, estas deudas están conciliada con los proveedores.

En el periodo de 2021 en el mes de septiembre comparados con septiembre del 2022 se puede apreciar que los indicadores disminuyeron en 1 año considerando grandes pérdida.

La Producción Mercantil disminuyo de 341353,9 en 2021 a un 247255,7 para el año 2022 representando esto un 72.4% de cumplimiento con lo planificado con respecto un mes al otro en un año.

La Producción Bruta (EP) presentó una disminución de 106933.3 MP con respecto a septiembre del 2022 al septiembre de 2021 teniendo un 71.9% de cumplimiento en respecto un mes al otro en un año.

El fondo de salario en septiembre de 2021 tuvo un real acumulado de 38826,4 y septiembre de 2022 presenta un real acumulado de 38705,7 el cual podemos apreciar hubo un aligera disminución del fondo de salario de un mes a otro en 1 año esto es debido a que la empresa realizo en este año una reestructuración de plantilla y lo planeado para el fondo de salario fue menor cantidad pero se logra cumplir al 99.7%

La empresa al cierre del mes de Septiembre de 2021 tuvo una pérdida de 39996.4 MP, la el incumplimiento esta dado debido a que la producción de azúcar se incumple, dado fundamentalmente por afectaciones en la fábrica con el rendimiento, el balance de recursos y combustible.

TEMA 2: ANÁLISIS DE LA CONTRIBUCIÓN DE LA EAA Uruguay AL CUMPLIMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL DEL PARTIDO Y LA REVOLUCIÓN A PARTIR DE SU ACTUALIZACIÓN EN EL VIII CONGRESO DEL PCC Y DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA NACIÓN HASTA EL 2030.

2.1. Análisis del aporte de la EAA Uruguay al cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y al Plan estratégico de la Nación hasta el 2030.

En las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, el eje estratégico de la nación relacionado con las transformaciones productivas e inserción internacional hace referencia al impulso de la producción. Además, se reconoce el sector productor de alimentos como un sector estratégico al ser capaz de impactar y halar al resto de la economía, generalizando un incremento de la eficiencia y efectividad de la actividad productiva a escala nacional. Las metas y objetivos de dicho eje estratégico se articulan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2, 8, 9, 10, 11, 12, 14 y 17 evidenciando la multidimensionalidad de las políticas y estrategias.

Desde el diseño y conceptualización del modelo económico y social cubano referido en los Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución para el período 2021-2026 se tienen en cuenta aspectos vinculados a la sustitución de importaciones, promoción de exportaciones, así como el incentivo a la innovación tecnológica que promueva y estimule al desarrollo territorial.

2.1.1. Contribución a la Política de sustitución de importaciones.

Según lo expuesto en las nuevas políticas del VIII Congreso y las políticas creadas por la empresa para la contribución a la política de sustitución de importaciones la EAA Uruguay cumple con las políticas de sustitución de importaciones. Para lograr el cumplimiento con estas políticas la empresa realiza contratos con el grupo empresarial ZETI, la cual se encarga de realizar Reparación, Mantenimiento y Montaje industrial, Servicios de diagnóstico, reparación y calibración a la maquinaria y la instrumentación, Producción y/o

comercialización de equipos y piezas de repuesto. Se recomienda a la empresa que realice un análisis más profundo sobre los procesos, servicios, recursos y métodos de pagos sobre estas contrataciones para estar bien informados, al igual realizar un análisis en los servicios y recursos que posee la empresa que pueda ser un mayor aporte para la potencialidad de la misma para lograr una mayor proyección al desarrollo de la empresa, local y territorial, y cumplir con su contribución a la política de importaciones.

2.1.2. Contribución a la Política de promoción de exportaciones.

La empresa EAA Uruguay basándose en el VIII congreso mantiene una política de exportación para así lograr su cumplimiento y su aporte al desarrollo de la misma en cuanto a la política de promoción de exportación. Para lograr el cumplimiento de dicha política y proyecciones al respecto la empresa presenta como uno de sus planes la venta de azúcar crudo de alta calidad a países como China, en donde se realiza la venta de esta producción en gran medida para su contribución a la promoción de exportaciones. Además de esto la empresa posee una promoción de miel la cual es exportada para la utilización en las refinerías y destilerías para la elaboración de ron y derivados.

2.1.3. Contribución al Proceso de inversiones e innovación tecnológica.

En cuanto nos referimos a la Política Inversionista en la EAA Uruguay se cumple su proceso de inversiones e innovación tecnológica llevando consigo lo planteado en el lineamiento 68, el cual plantea la necesidad de priorizar las actividades de mantenimiento constructivo y tecnológico, así como las reparaciones capitalizables en todas las esferas de la economía, lo cual le permite a la empresa recuperar capacidades que existen antes de realizar nuevas inversiones. Para cumplir con todo este proceso de inversiones que se dicta en los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido la empresa Uruguay plantea las siguientes medidas para el mantenimiento e inversiones.

1. La reparación y mantenimiento continuo de sus equipos para garantizar una mejor producción

2. Incentivar la utilización de la ciencia y la tecnología para el mejoramiento de la eficiencia energética.
3. Garantizar la recuperación y puesta en marcha de los principales equipos fuera de orden para la próxima contienda azucarera
4. Descubrir nuevos productos innovadores que garanticen mejor rendimiento de la empresa para lograr un mejor desarrollo
5. Obtener una mejor relación de la empresa fomentando a la vinculación con otros sectores de la región para aumentar su productividad y desarrollo

La empresa a su vez tiene como objetivo para lograr estas políticas de inversiones, perfeccionar el vínculo continuo que existe con las demás empresas que pertenecen al sector azucarero para la superación de sus trabajadores y obtener mayor experiencia y asesoría en el proceso inversionista.

También se propone como meta la búsqueda de financiación e inversión extranjera para lograr obtener nuevos proyectos que traigan consigo mayor aporte al desarrollo de la empresa.

2.1.4. Contribución al desarrollo territorial y local

Según dicta el artículo 305 de la ley 113 en Cuba, Se establece una contribución para el desarrollo sostenible de los municipios, que grava los ingresos por la comercialización de bienes o prestación de servicios, que obtengan las empresas, sociedades mercantiles y cooperativas, por sí mismas y por sus establecimientos en cada territorio. La EAA Uruguay realiza un aporte del 1% de sus beneficios totales para la contribución al desarrollo territorial y local de municipio, el cual en el mes de septiembre de 2021 tuvo un aporte de \$3, 381,498.19 MP y en septiembre de 2022 fue de \$2, 315,556.03 el cual este año fue menor el aporte debido a las complicaciones que presentó la empresa en el periodo de zafra azucarera.

La empresa no solo aporta al desarrollo local con efectivo sino además tiene un gran aporte en la creación de puestos de trabajos para los habitantes del municipio consiguiendo ser una de las mayores fuentes de empleo del territorio.

Otras de las medidas que presenta la empresa para el aporte al desarrollo territorial y local es la venta de Compost hacia los polos productivos, cooperativas y campesinos en general para el desarrollo de sus cultivos.

Además de estas contribuciones al desarrollo local la empresa presta un servicio de agua para las viviendas cercas al central, la cuales se benefician del pozo que tiene la empresa y no solo eso en periodo de zafra contribuye con la generación de corriente para un número de casas de la localidad.

2.1.5. Contribución a las políticas de protección medioambientales

La empresa tiene elaborada la documentación e implementado el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) e incluye documentos tales como: Programa de Gestión Ambiental, identificación y evaluación de Aspectos Ambientales (AA), procedimiento para el Manejo de Desechos Sólidos, instrucción de la actividad de agua y residuales. Existe la política ambiental en la Empresa.

Cuenta con la Estrategia Ambiental 2017-2020 en la empresa que incluye Objetivos estratégicos, objetivos específicos, las metas y la Tarea Vida como Plan de estado para el enfrentamiento al cambio climático.

La caracterización de los residuales de la zafra 2021-2022 fue realizada por GEOCUBA, Villa Clara, (Empresa División de Estudios Medioambientales), siendo muestreadas las aguas residuales en períodos representativos del proceso de producción (al inicio, después de estabilizada la zafra, a mediados y en el período final) según la NC 855:2011 Utilización de las aguas residuales de la industria azucarera y de derivados en el fertirriego de la caña de azúcar, y la NC 27:2012 Vertimiento de aguas residuales a las aguas terrestres y al alcantarillado (obligatoria).

Para contribuir de manera eficiente y efectiva la empresa declara una Política Ambiental responsabilizándose activamente con el cuidado y la preservación del medio ambiente, identificando y disminuyendo los impactos negativos provocados por el desarrollo de sus actividades y se compromete a desplegar sus acciones, todo lo cual es de conocimiento de sus trabajadores

2.2. Valoración de los impactos del proceso de ordenamiento monetario y cambiario en el desarrollo de las actividades fundamentales de la entidad y en sus indicadores fundamentales

El proceso de ordenamiento monetario y cambiario en Cuba en el año 2021, tienen un impacto colateral en toda la economía e implica la detención de la circulación legal del CUC, la eliminación de subsidios excesivos y gratuidades indebidas, y una modificación de la distribución de los ingresos, entre otras medidas.

2.2.1. Modificación del tipo de cambio y eliminación de la dualidad monetaria

Los impactos de la dualidad monetaria sobre la economía son diversos y muy difíciles de valorar dada la escasa información que se posee de factores clave en la política monetaria y cambiaria del país.

La persistencia del actual régimen monetario obstaculiza el avance del proceso de perfeccionamiento empresarial, no solo por la inestabilidad de la fuerza de trabajo que emigra hacia centros que estimulan en CUC que es una moneda mejor valorada, sino también por las dificultades en la medición del gasto de trabajo. Además, el hecho de que la productividad del trabajo aumente más en las entidades que adquieren sus insumos comprados en CUC que en aquellas que no tienen esas posibilidades, implica cierto intercambio desigual o no equivalente de orden interno en sus recíprocas relaciones.

La modificación del tipo de cambio y la eliminación monetaria tiene un impacto importante en la contabilidad de la Empresa Azucarera Agroindustrial Uruguay, debido a que la empresa mantenía todas sus cuentas en un sistema de doble contabilidad, cuentas por cobrar y por pagar en dos monedas; y dos bancarias, registrándose doblemente el mismo hecho económico asociado a dos monedas en donde la empresa sufría a la hora de realizar los cálculos de los indicadores de eficiencia y con esto lleva consigo una mayor dificultad en el proceso de planificación.

Una vez realizada la modificación del tipo de cambio y la eliminación de la dualidad monetaria la empresa toma como principal medida llevar todos los fondos y cuentas en CUC a convertirlos en CUP, lo cual le proporciona a la empresa adquirir un mayor fondo para su desarrollo en cuanto se refiere al pago de salarios de sus trabajadores, mayor efectivo para la comercialización de piezas para el mantenimiento. Por lo que se puede decir que el proceso de reordenamiento impacta de una manera positiva en la empresa debido a que al

convertir todas sus cuentas en una sola moneda le facilita el manejo de la información contable financiera sea más efectiva y con menos riesgos.

2.2.2. Reforma salarial

En cuanto se refiere a la reforma salarial el gobierno crea 32 grupos a nivel de escala según la complejidad y responsabilidad de su labor. En el sector empresarial, el salario se incrementa entre 9.3 y 10.2 veces en las siete escalas, con un promedio de 9.6 veces. El salario mínimo pasó de 400 a 2100 pesos cubanos, de 17 a 87 dólares, como parte de la reforma salarial y monetaria, lo cual representó un aumento de 525%; y de ahí van subiendo los salarios por 32 escalas según el tipo de actividad laboral o profesional, hasta los 9 510 pesos cubanos, 396 dólares. La reforma salarial y cambiaria es considerada una compleja transformación económica que busca simplificar el modelo económico y conocer la contabilidad real de la isla para alentar inversiones extranjeras, pero esta además de implicar un aumento promedio de salarios de 450% también trajo consigo un alza de precios y servicios.

Los cambios realizados traen una mayor integración del sistema salarial y una interrelación entre la productividad del trabajador y su salario. Antes estos cambios realizados en la reforma salarial la EAA Uruguay tomo las medidas que se impusieron en todo el país a nivel empresarial logrando una mejor adaptación a estas reformas

Esta reforma tuvo un impacto tanto positivo como negativo en la empresa. En cuanto a lo positivo la empresa implementa las medidas donde se logra la diferencia del trabajo calificado, cumplen con la pirámide salarial de acuerdo a la plaza o cargo de trabajo que ocupa el trabajador,

En cuanto a los aspectos negativos pudimos apreciar que el salario devengado se mantiene como salario fijo en donde el trabajador no percibe más estimulación salarial se cumpla o no con la producción del día, la reforma trajo la eliminación del coeficiente de participación laboral el cual se presenta como aspecto negativo debido a que este coeficiente te daba una diferencia salarial entre trabajadores que ocupaban la misma plaza. Además la eliminación del pago en divisas se mantiene como aspecto negativo ya que los trabajadores no ven ese incremento en su salario al unificar la moneda.

2.2.3. Reforma de precios

La reforma de precios en Cuba incrementó los precios en todos los sectores y áreas de la economía nacional. Se elevan los precios de bienes y servicios desde el transporte hasta la electricidad, que refleja la devaluación resultante y la reducción de subsidios; además se quintuplican las pensiones y salarios en el sector estatal.

Dicha reforma presenta un impacto negativo en la empresa debido a que los precios de los productos incrementan hasta 7 veces el valor inicial, dificultando la compra de equipos, materiales y piezas de repuesto para el mantenimiento de la empresa y lograr una mayor producción, con la cual se genera ganancias y la empresa puede tener un periodo de reparaciones en condiciones.

TEMA 3: PLAN DE ACCIONES COMO PROPUESTA A LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL AZUCARERA URUGUAY PARA MITIGAR LAS DEFICIENCIAS DETECTADAS

A partir de los resultados obtenidos, derivados del diagnóstico y el análisis crítico de los diferentes procesos tratados de la EAA Uruguay a través de las diferentes tareas de la presente investigación se resumen a continuación las deficiencias detectadas:

Deficiencias detectadas en cuanto a la situación financiera y logística de la empresa:

1. No existencia de ventas de azúcar en MLC.
2. Uso del financiamiento en divisas en la empresa y bases productivas.
3. Mal uso de la cuenta MLC del productor cañero y empresa agroindustrial.
4. No existencia de un comercio electrónico, paquetería u otra modalidades.
5. Falta de inversión extranjera y cooperación internacional como una de las vías para obtener financiamiento.

Deficiencias detectadas en cuanto a la situación financiera y bancaria de la empresa:

1. Mal manejo del fondo para los gastos de reparación.
2. No presencia de un informe mensual de las pérdidas de los gastos
3. No existe respaldo para los créditos de alto riesgo
4. Ausencia de un financiamiento en las deudas bancarias y comerciales
5. Falta de subvenciones para las pérdidas de la empresa

Deficiencias detectadas en cuanto a la gestión empresarial y potencial humano

1. Mala gestión en el proceso agroindustrial en cuanto a la facultad de producción, comercialización y administración de la empresa
2. Mala organización en la red de empresas para la gestión productiva y comercial
3. Escases de motivación para preservar la fuerza de trabajo calificada
4. Mala gestión para el fortalecimiento de la empresa estatal socialista
5. No existe el pago por resultados
6. Falta de capacitación de la fuerza técnica

Deficiencias detectadas en cuanto a la ciencia, tecnología e innovación de la empresa

1. No presenta un modelo de gestión para la ciencia y la innovación y desarrollo del proceso agroindustrial.
2. Falta de una estrategia para enfrentar la problemática medioambiental.
3. Presenta una inadecuada estrategia de desarrollo para la empresa y el Grupo Azucarero hasta 2030.
4. No se encuentra un nuevo modelo para el desarrollo a largo plazo de la agroindustria azucarera cubana.

Acciones para mejorar la situación financiera y logística de la empresa

- Implementar el pago en MLC de una parte de las ventas de azúcar al MINCIN para cubrir el desequilibrio en el flujo financiero en divisas de la producción de azúcar en los años 2022 y 2023.
- Descentralizar el uso del financiamiento en divisa hasta nivel de empresa y bases productivas a partir de fijar una tasa por tonelada de

caña o azúcar y que cada empresa y base productiva contrate los recursos con AZUMAT u otra empresa del sector (capacidad de compra interna).

- Depositar directamente en la cuenta en MLC del productor cañero y empresa agroindustrial, una parte de la capacidad formada por tonelada de caña y azúcar, con una tasa que se incrementa a partir del sobrecumplimiento del plan de entrega de caña y producción de azúcar.
- Introducir el comercio electrónico, paquetería, la consignación y otras modalidades para las piezas de repuesto o recursos imprevistos, que ocasionan paradas e interrupciones al proceso.
- Incrementar la inversión extranjera y la cooperación internacional como principal vía para obtener financiamiento necesario para las inversiones, con prioridad en bioeléctricas (incluye la producción de caña, el central y los derivados), modernización y centrales nuevos y proyectos de desarrollo de derivados de la caña de azúcar.

Acciones para mejorar la situación financiera y bancaria de la empresa

- Incluir en el fondo de desarrollo los gastos de reparación y mantenimiento de las empresas con centrales paralizadas, estableciendo por Azcuba el procedimiento para su registro y control para que estén listos en la fecha de arrancada.
- Anticipar de forma mensual las pérdidas de los gastos de conservación a las empresas con fábricas paralizadas.
- Emitir las garantías presupuestarias para respaldar los créditos de capital de trabajo e inversiones de las empresas declaradas de alto riesgo.
- Incorporar al tratamiento financiero las deudas bancarias y comerciales no respaldadas de los productores cañeros y las empresas agroindustriales azucareras, actualizando el procedimiento.

Acciones para mejorar la gestión empresarial y potencial humano de la empresa

- Perfeccionar la gestión del proceso agroindustrial a partir de dejar en el Grupo Azucarero solo las funciones de OSDE y traspasar las funciones

estatales a los OACE y la responsabilidad y facultad para producir, comercializar y administrar, a sus empresas.

- Reorganizar la red de empresas de apoyo para hacer más efectiva la tercerización de servicios a la empresa agroindustrial y la base productiva cañera, facilitando su gestión productiva y comercial, así como convertirse en sus operadores logísticos.
- Aplicar alternativas para preservar al máximo la fuerza de trabajo calificada de los centrales paralizados, entre ellas la creación de lotes cañeros, fincas agropecuarias, producción de materiales y servicios a entidades y la población del batey, comunidades y el municipio.
- Aplicar nuevas formas de gestión, fortalecimiento de las UEB y organización de colectivos aplicando las nuevas figuras de empleo agropecuario y otras medidas aprobadas para fortalecer la empresa estatal socialista.
- Aprobar la aplicación de sistemas de pago por resultados a colectivos directos a la producción en empresas agroindustriales azucareras con pérdidas, vinculado a indicadores que incentiven incrementar la productividad sin exceder la pérdida planificada.
- Diseñar el sistema de capacitación y superación de la fuerza técnica que incluya su preparación en el puesto de trabajo, en los politécnicos, el Centro Universitario Municipal, las Unidades Docentes, la capacitación a distancia desde las universidades, institutos y otros centros nacionales.

Acciones para mejorar la situación de la ciencia tecnológica e innovación de la empresa

- Diseñar y establecer un nuevo modelo de gestión de la ciencia y la innovación en el grupo, las empresas y bases productivas, para solucionar las dificultades que afectan su gestión y desarrollo del proceso agroindustrial.
- Elaborar por cada empresa agroindustrial su estrategia ambiental y la proyección del Plan de Estado para el enfrentamiento al cambio climático (Tarea Vida) para el período 2021-2025, con acciones efectivas para la mitigación de la problemática medioambiental provocada por la

actividad agroindustrial, teniendo en cuenta los principios de economía circular y biodiversidad.

- Actualizar la estrategia de desarrollo de cada base productiva, empresa y del Grupo Azucarero hasta 2030, utilizando la herramienta de prospectiva estratégica con nuevos indicadores de eficiencia y competitividad teniendo en cuenta los conceptos de biorrefinería, economía circular, autosuficiencia energética, informatización y automática, con participación de los trabajadores, las entidades de ciencia y su inserción en la estrategia de desarrollo municipal.
- Elaborar las bases y principios que permitan diseñar, con herramientas científicas modernas, un nuevo modelo para el desarrollo a largo plazo de la agroindustria azucarera cubana, basado en otros derivados de la caña, teniendo en cuenta las tendencias de desarrollo mundial de la agroindustria, la huella de carbono de la caña y el azúcar, nuevos indicadores de competitividad, los estudios de mercado internacional, así como las prioridades y demandas futuras de la economía nacional con énfasis en cada municipio.

El diagnóstico estratégico realizado en la empresa se evidencia las posibilidades de mejoras estratégicas de gestión y comercialización, además de las medidas a implementar para dar un servicio de calidad en el producto y los servicios de la empresa.

CONCLUSIONES

- La Empresa Azucarera Uruguay se considera una estructura organizativa enfocada en brindar el mejor y más completo servicio de producción de azúcar en la región a pesar de la competencia regional.
- El diseño e implementación de los procesos de planificación de la EAA Uruguay cumple con los reglamentos y normas emitidas por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y AZCUBA y toma medidas para contribuir a la implementación de la tarea ordenamiento logrando una capacidad de producción de azúcar para reponerse ante la nueva estrategia socio económica cubana.
- La empresa en los años 2021-2022 tuvo pérdidas teniendo en cuenta el incumplimiento de la producción de azúcar y sus derivados fundamentalmente por afectaciones en la fábrica con el rendimiento, el balance de recursos y el combustible.
- La EAA Uruguay puede influir en las fortalezas y debilidades que hoy presenta sobre la base de la experiencia lograda durante la Tarea Ordenamiento y el desarrollo socioeconómico del territorio y el país, atenuando los efectos de las amenazas identificadas y aprovechar las oportunidades para elaborar de un Plan de Acciones que permitirá eliminar las deficiencias detectadas y mejorar el funcionamiento de la organización.

RECOMENDACIONES

A la EAA Uruguay tomar en consideración los resultados de la presente investigación para la concepción de estrategias encaminadas a la mejor toma de decisiones en los procesos de la entidad.

A la comunidad académica, la utilización de esta tesis como material docente. Y difundir los resultados obtenidos en la investigación mediante las vías pertinentes para el conocimiento y utilización de otros profesionales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Caballero Núñez, A. (2022). IMPACTO DE LOS CAMBIOS DEL MERCADO AZUCARERO EN PAÍSES SELECCIONADOS. *Centro Azúcar*, 49(3), 124-136.
2. DEL ESTADO, G. O. B. I. E. R. N. O. (2021). Gaceta Oficial. Decretos Ley 18, 19 y 20.
3. Empresa Agroindustrial Azucarera Uruguay (2021). Estado de cuentas de la empresa en 2021 y 2022.
4. Empresa Agroindustrial Azucarera Uruguay (2021). Plan Estratégico hasta el 2021 de la Empresa Agroindustrial Azucarera Uruguay
5. MEP. (2022) Indicaciones metodológicas para la elaboración del Plan.
6. Ministerio de Economía y Planificación (MEP) (2022). Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030. <https://www.mep.gob.cu/es/pndesods-2030/plan-nacional-de-desarrollo-economico-y-social-2030/>
7. Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX) (2021). Villa Clara con 136 productos y servicios en su mapa de exportaciones. https://www.mincex.gob.cu/es/Noticia/Villa_Clara_con_136_productos_y_servicios_en_su_mapa_de_exportaciones/
8. Muñoz-González, R., Ramírez-Cruz, Z. D., & Donéstevez-Sánchez, G. M. (2022). Transformación digital de la agricultura en Cuba: estado y perspectivas: Digital transformation of agriculture in Cuba: state and perspectives. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 13, 153-172.
9. Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI) (2021). Anuario Estadístico de Cuba 2020: Cuentas nacionales. Edición 2021. http://www.onei.gob.cu/sites/default/files/5_cuentas_nacionales.pdf

10. Organización de Naciones Unidas (ONU) (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
11. Partido Comunista de Cuba (PCC) (2021). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2021-2026. Cuba.
12. Pellicer-Durán, R. G. (2022). La modelación económico-matemática para el perfeccionamiento del proceso de planificación operativa de la producción de azúcar en un central azucarero: The economic-mathematical modeling for the perfection of the process of operational planning of the sugar production in a sugar central. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 13, 136-152.
13. Plan Estratégico en las empresas del sector Azucarero creada por el Grupo Empresarial AZCUBA (2021)
14. Santos, A. C. (2021). Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica.

ANEXOS

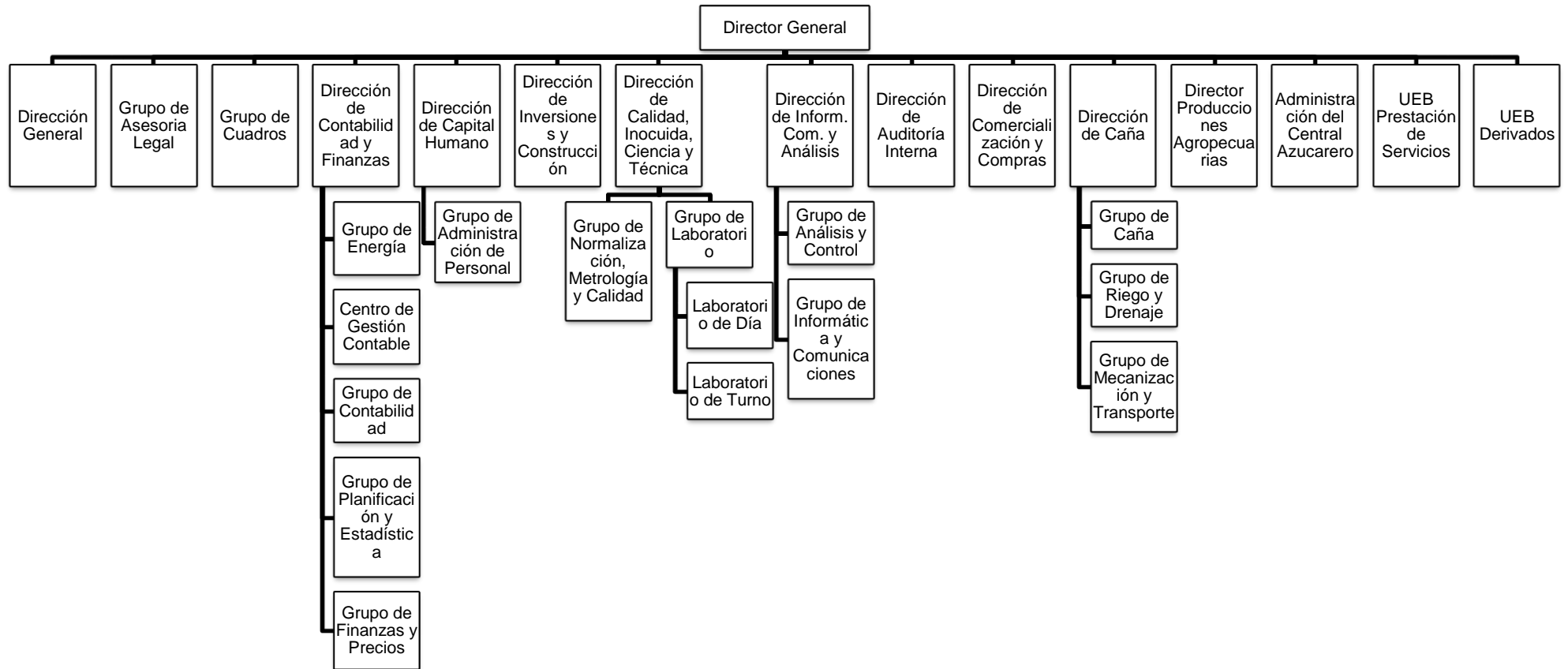


Figura 1.1: Organigrama de la EAA Uruguay

Fuente: Elaborada a partir de documentos de la entidad.

Anexo 2.



Figura 1.2: Organigrama del área de Dirección General.

Fuente: Elaborada a partir de documentos de la entidad.

Anexo 3.

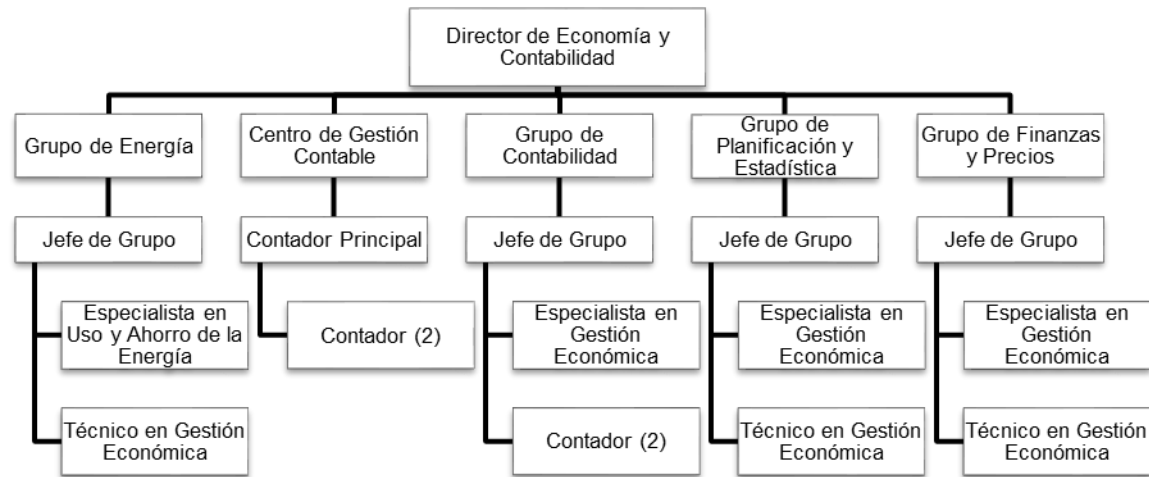


Figura 1.3: Organigrama del área de Economía y Contabilidad.

Fuente: Elaborada a partir de documentos de la entidad.

Anexo 4.

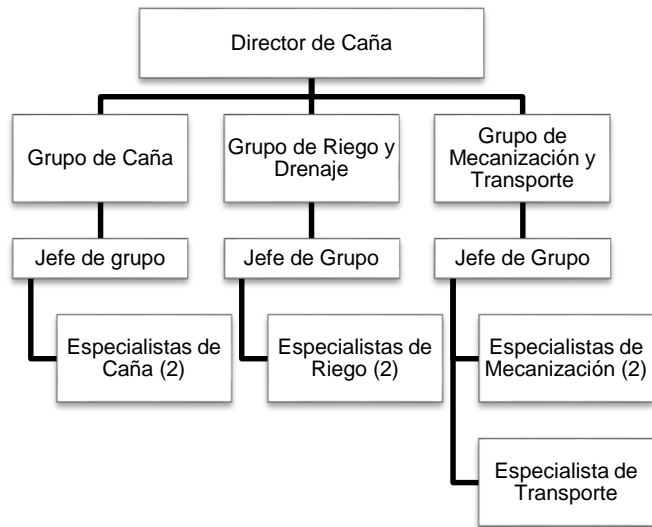


Figura 1.4: Organigrama del área de Dirección de Caña.
Fuente: Elaborada a partir de documentos de la entidad.

Anexo 5.

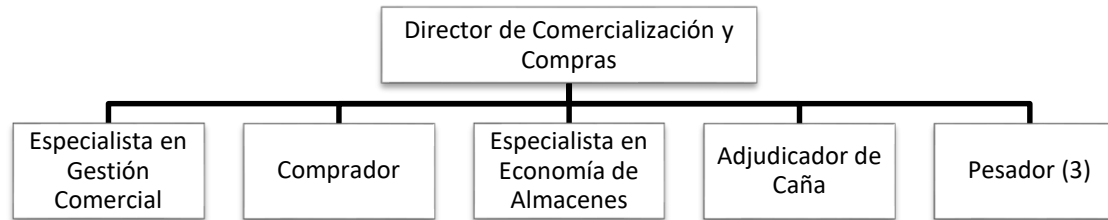


Figura 1.5: Organigrama del área de Dirección de Comercialización.

Fuente: Elaborada a partir de documentos de la entidad.

Anexo 7.

GRUPO AZUCARERO 070100 EES EAA URUGUAY Consolidado		Fecha : 12/10/22 Página : 4 Periodo : 2021-Septiembre
Moneda: CUBAN PESO		Estado de Rendimiento Financiero
		Usuario : JORGE
Conceptos	Periodo	Acumulado
EGRESOS		
822	GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACION	\$461,397.22
822-02	Industria - no Zafra	\$461,397.22
833	GASTOS DE REPARAC Y MNTO DE CAMINOS CAÑEROS	\$1,535,229.43
835	GASTOS FINANCIEROS	\$10,149,251.99
835-01	Intereses bancarios	\$2,193,832.69
835-04	Cancelación de cuentas por cobrar	\$271,659.82
835-05	Comisiones	\$3,380.36
835-23	Contribucion al Desarrollo Local	\$3,398,186.97
835-24	Bonific en liq de caña	\$4,282,192.15
845	GASTOS POR PÉRDIDAS DE BIENES	\$10,391.43
845-01	En activos fijos tangibles	\$10,391.43
855	OTROS IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	\$6,883,697.94

Fuente: Documentos de la entidad

Anexo 8.

840	FINANCIAMIENTO ENTREGADO A LA OSDE	\$15,368.85	\$1,596,256.68
845	GASTOS POR PÉRDIDAS DE BIENES	\$68,447.27	\$323,963.78
845-01	En activos fijos tangibles	\$68,447.27	\$323,963.78
855	OTROS IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	\$544,009.24	\$6,895,454.60
855-0001	Contribución a la Seguridad Social Largo Plazo 12.5 %	\$377,171.90	\$4,838,206.31
855-0003	Contribución a la Seguridad Social Corto Plazo 1.5 %	\$45,251.17	\$580,457.29
855-0004	Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo (5%)	\$120,596.17	\$1,438,447.80
855-0005	Impuesto Transporte Terrestre	\$990.00	\$29,609.20
855-0008	Otros	\$0.00	\$8,734.00
855-0008-002	Otros derechos	\$0.00	\$8,734.00
865	OTROS GASTOS	\$3,442,833.18	\$4,452,419.24
865-07	Círculos Sociales y Otros Centros Recreativos	\$257,648.80	\$812,723.31
865-20	Gastos de Ciencia y Técnica	\$0.00	\$120,000.00

Fuente: Documentos de la entidad