



**Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales**

**Carrera: Licenciatura en
Contabilidad y Finanzas**

Trabajo de Diploma

***En Opción al Título de Licenciado(a)
en Contabilidad y Finanzas.***

Tema: Sistema de indicadores de medición del capital relacional en la Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente. Período 2017 y 2018.

Autor(a): Diamela Delis Correoso.

**Tutor(a): MSc. Yanet de la Fé
González**

Curso: 2018 – 2019

“Año 61 de la Revolución”

Hoja de firmas

Oponente: _____

Tutora: _____

Diplomante: _____

Tribunal

Presidente: _____

Secretario(a): _____

Vocal: _____

Pensamiento





Las cosas intangibles representan la verdadera esencia del universo. Es la semilla de lo intangible". De Bruce Lee.

Dedicatoria



A mi Dios, que me diste la oportunidad de vivir y de regalarme un modelo de familia tan maravillosa y porque has estado presente en todos los momentos de mis tropiezos.

A mi abuelita Cándida Danger que, aunque no esté físicamente, siempre he tenido su presencia espiritualmente, (gracias por su infinito amor).

A mis padres Laura Correoso Sierra y Diosmede Delis Danger y a mis adorados abuelos Ana Sierra y Orlando Correoso, quienes con su ternura y apoyo incondicional han sabido direccionar mi vida para alcanzar las metas deseadas, y que hoy tienen el fruto de lo que un día sembraron convirtiéndome en una gran persona.

A la Revolución, como pequeño pago: por darme la oportunidad de culminar los estudios superiores y hacerme una joven profesional, apto para la vida.

A mis hermanos (Tata y Tato) y a mi novio Yosvanis Hernández por siempre estar a mi lado, quienes me llenaron de alegrías, motivaciones y amor en todo momento.

Agradecimientos



Ante todo, quiero agradecerles a mis padres por haberme dado la vida y es por ellos que hoy estoy aquí.

A los profesores quienes con su dedicación participaron en mi educación profesional, en especial a mi profesora y guía de todos estos años la MSc. Melba Soularí.

A mi tutora la MSc. Yanet de La Fé González por su apoyo incondicional, su comprensión, tiempo dedicado y excelente asesoría, quien me han sabido guiar de forma correcta, con sus consejos, amabilidad y dedicación.

Al Departamento de Contabilidad y Finanzas de La Empresa "Laboratorio Farmacéutico Oriente", a todos sus integrantes, quienes me dieron su colaboración.

A Yosuanis Hernández Fernández (Pocho) por su amor y ser un eslabón importante en mi vida, por su comprensión, ayuda, motivación y atención en todo momento.

A mis amigos (mi gente): Erika, Yailín, Lisette, Claudia García (Altagracia), Claudia Prada, Claudia Lafita, Olga, Adriana, Lucía, Raúl, Yasmanis, David, Yaidiel, Marcos, por enseñarme la verdadera amistad y sobre todo por brindarme su apoyo incondicional en estos cinco años de carrera. A todos los que de una forma u otra estuvieron a mi lado. ¡¡¡Muchas Gracias!!!

Resumen



En la actualidad el valor de las empresas está más relacionado con aspectos intangibles que tangibles, y dentro de los intangibles el **Capital Relacional** es quien juega un papel cada vez más relevante.

La presente investigación fue desarrollada en la Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente. La realización de este trabajo está dada por las implicaciones de que para la Empresa no existe dominio de cómo medir sus activos intangibles, es decir, cómo esta situación, afecta a la entidad y los desafíos que le suponen en materia de gestión de Recursos Humanos. Por tanto, he aquí la importancia del desarrollo de este trabajo investigativo ya que permitirá comprender y abordar el **Capital Relacional** en el sector público para el diseño de estrategias de desarrollo basadas en la creación y utilización del conocimiento.

La investigación se estructuro en tres capítulos, en el primero se hace referencia al marco teórico, el segundo se realiza la caracterización de la entidad objeto de estudio y en el tercero se muestra los resultados de la aplicación de los indicadores propuestos, los cuales sirven de base para la elaboración de las conclusiones necesarias y a las respectivas recomendaciones.

Abstract



Índice



Índice

	Páginas
Introducción -----	1
Capítulo I: Los Activos Intangibles y su relación con el Capital Relacional. -----	5
1.1 Activo Fijo Intangible. Importancia para la economía.-----	5
1.2 Capital Relacional. Característica y composición.-----	7
1.3 Modelo del Navegador de Skandia-----	8
1.4 Indicadores relacionados con la evaluación del capital relacional.-----	12
 Capítulo II: Análisis de los Activos Intangibles en La Empresa “Laboratorio Farmacéutico Oriente” -----	 24
2.1 Caracterización General de la Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente-----	24
2.2 Análisis de los Indicadores Económicos 2018-2019-----	37
2.3 Diagnostico del registro y análisis de los Activos Fijos Intangibles-----	38
Capítulo III Sistema de Indicadores para medir el Capital Relacional en la Empresa “Laboratorio Farmacéutico Oriente” -----	42
3.1 Indicadores propuestos para la medición del Capital Relacional -----	42
3.2 Diagnostico del Capital Relacional en la Empresa “Laboratorio Farmacéutico Oriente”---	48
3.3 Calculo e Interpretación de los resultados alcanzados en la aplicación de los indicadores financieros-----	50
Conclusiones -----	60
Recomendaciones -----	61
Bibliografía -----	62-63
Anexos	

Introducción



INTRODUCCIÓN:

Con los cambios de paradigmas en las sociedades y en la economía mundial se fue partícipes de la utilización de nuevos conceptos, tal es el caso de: el estudio de tiempos y movimientos, el valor económico agregado, la inteligencia emocional, el diseño de la visión, misión y valores, o sea, en cada momento se vive y se plantean situaciones que se amoldan y se van adecuando al momento presente.

Internet otro fenómeno, que a pesar de ser un recurso muy poderoso en sí misma no es más que el comienzo de otro suceso de transformación y desarrollo con características mucho más trascendentes que se manifiesta al cruzar el siglo: “La Revolución del Conocimiento”; que consiste en el cambio sustancial de las fuentes tradicionales de la era industrial (el capital, los bienes y el trabajo), hacia este nuevo concepto: “el conocimiento “.

Estos nuevos cambios que se están produciendo en la economía mundial están llevando a considerar al conocimiento como el elemento básico de la escena empresarial, de ahí, que es frecuente, que las distintas empresas se encuentren interesadas en definir, valorar, controlar y gestionar el factor intelectual, ya que éste se está convirtiendo en el aspecto fundamental para la competitividad empresarial dentro del actual contexto socioeconómico.

En la actualidad el valor de las empresas está más relacionado con aspectos intangibles que tangibles, y dentro de los intangibles el Capital Relacional, es quien juega un papel cada vez más relevante en el desarrollo de la empresa. Estos activos siempre han estado presentes en las organizaciones, el tema de su evaluación y su contribución al beneficio de la empresa es relativamente nuevo en la administración de tecnologías y disciplinas relacionadas. El objetivo esencial de las entidades económicas es controlar y administrar óptimamente todos los recursos ya sean materiales, salariales o financieros y lograr la mayor liquidez y rentabilidad en sus operaciones.

Por otra parte el sector farmacéutico es uno de los más importantes a nivel internacional debido a la prioridad que tienen los medicamentos para preservar la salud, el bienestar y mejorar la calidad de vida de las personas; la farmacia es a priori, una industria poderosa, trasnacional y multinacional, muy sujeta a críticas por las contradicciones que genera. En Cuba, la industria farmacéutica ha tenido un crecimiento paulatino, convirtiéndose en el 2012 en el segundo sector exportador del país. Los precios de los medicamentos se

congelaron en el año 1959 y desde entonces no han sufrido variación; hoy, el mayor margen de utilidad de la empresa se obtiene por concepto de exportación.

No obstante, establecer relaciones estrechas con un gran número de socios no es tarea sencilla. Por tanto, una empresa debe encontrar el equilibrio adecuado entre la profundidad y la amplitud de asociaciones, es decir, entre conseguir el grupo más grande posible de socios y profundizar la relación con un conjunto reducido de ellos.

En Cuba existe aún insuficiente dominio por parte de los directivos de las empresas en la evaluación del Capital Intelectual por ende no se hace énfasis en el Capital Relacional, siendo en los momentos actuales uno de los activos de mayor relevancia; por lo que en la Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente no existe dominio de cómo medir sus activos intangibles, por tanto, he aquí la importancia del desarrollo de este trabajo investigativo ya que permitirá comprender y abordar el capital relacional en el sector público para el diseño de estrategias de desarrollo basadas en la creación y utilización del conocimiento. El punto de partida es, por tanto, la visualización de este recurso como estratégico y significativo en cualquier planteamiento orientado al desarrollo sustentable, de ahí que el problema de investigación es:

Problema de Investigación.

¿Estará incidiendo en la eficiencia de la empresa “Laboratorio Farmacéutico Oriente” la falta de un sistema de indicadores financieros para el análisis del Capital Relacional?

Objetivo General:

- Elaborar un sistema de indicadores financieros para el cálculo de la eficiencia del Capital Relacional.

Objetivos Específicos:

1. Generalidades desde el punto de vista teórico relacionada con la situación contable y financiera de los Activos Fijos Intangibles.
2. Caracterizar a la Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente en términos de recursos contables.

3. Elaborar y aplicar un sistema de indicadores financieros para el cálculo de la eficiencia del Capital Relacional.

Hipótesis:

La propuesta de indicadores para el análisis del capital relacional permitirá medir la eficiencia con que la dirección de la Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente está utilizando sus activos intangibles.

Métodos y técnicas utilizados:

Análisis – Síntesis: Se empleó en la revisión bibliográfica y documental para la elaboración del marco teórico relacionado con el problema, permitiendo discernir entre el universo de información, técnicas y herramientas relacionadas con la evaluación del capital relacional.

Inducción – Deducción: La inducción posibilitó evaluar el comportamiento del capital intelectual como activo intangible para obtener una apreciación más general con observancia de elementos comunes en la misma. Conjugada con la deducción permitió realizar demostraciones de determinadas aserciones en la Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente relacionadas con la propuesta de indicadores cuantitativos en la evaluación del capital relacional.

Hipotético – Deductivo: Desempeñaron un papel importante en la validación de la hipótesis, al arribar a las conclusiones de la investigación.

Histórico – Lógico: Facilitaron la evaluación y análisis de la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos económicos financieros en la Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente a partir del conocimiento de las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales; lo que permitió reproducir teóricamente lo esencial en el funcionamiento y desarrollo de los procesos de evaluación económico financiera asociados a la evaluación del capital relacional mediante la propuesta de indicadores.

Enfoque Sistémico: Se utilizó debido al requerimiento de las herramientas empleadas para la propuesta de nuevos indicadores financieros cuantitativos teniendo en cuenta su estrecha relación con las áreas de Contabilidad y Operaciones.

Dialéctico: Éste método se utilizó para revelar las relaciones entre los criterios sobre el surgimiento, desarrollo y actualidad del capital relacional como recurso contable, empleándose un enfoque organizacional adecuado a las características y peculiaridades presentes en la Empresa.

Criterios de Expertos: Se valoraron y utilizaron criterios de especialistas, de asesores y analistas en temáticas económico financieras y durante el estudio diagnóstico realizado en la Empresa.

Entrevista: El empleo de esta técnica posibilitó a la autora el acercamiento e intercambio con directivos y especialistas de la entidad.

Capítulo 1



1.1 Activo Fijo Intangible. Importancia para la economía.

Los activos intangibles tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas, a estos activos intangibles se les denomina Capital Intelectual. Son activos intangibles las capacidades que se generan en la organización, cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo.

Los activos intangibles de la organización, si son gestionados y medidos convenientemente, se transforman en una fuente de ventaja competitiva sostenible capaz de proporcionar valor organizativo y traducirse en beneficios importantes.

Las iniciativas de Gestión del Conocimiento y Medición del Capital Intelectual representan un hito muy significativo en el paso de la Era Industrial a la Economía del Conocimiento.

“En esta nueva economía los recursos por excelencia ya no son los factores económicos tradicionales – tierra, trabajo y capital – sino el conocimiento, un activo que, a pesar de no lucir en la contabilidad, contribuye de forma notable a los resultados de la empresa” (Patricia Ordoñez de Pablos (2002) Medición y elaboración de Informes de Capital intelectual: el desafío...)

Esta nueva perspectiva que se asume en cuanto al activo intangible es de gran importancia para las empresas ya que se trata de reconocer un activo que, aunque no financiero ni palpable representa en los momentos actuales uno de los activos de mayor relevancia y he ahí la importancia que tiene medirlo mediante la utilización de indicadores que posibiliten su incorporación dentro de los estados y el análisis financiero.

Los activos intangibles son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable; muchas personas en lugar de capacidades hablan de procesos, o rutinas organizativas. Por lo que, el conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual.

La ventaja competitiva sólo se consigue mediante la inversión de conocimientos nuevos y su generación a partir de activos intangibles como la investigación, el desarrollo de habilidades, la formación continua y un creciente dominio de las tecnologías de la

CAPITULO I: LOS ACTIVOS INTANGIBLES Y SU RELACIÓN CON EL CAPITAL RELACIONAL.

información. Se demuestra la transición a un mundo en el cual el factor de producción primordial son los conocimientos.

Toda organización debe crear continuamente nuevos productos o servicios para conservar su competitividad en el mercado, por la cual, los conocimientos necesarios para mantener este ritmo de innovación se están convirtiendo en la llave del éxito, ya sea económica o de gestión.

Un elemento importante y que se viene implantando cada vez más en las organizaciones es la gestión del capital intelectual. Siendo el capital intelectual la principal fuente de riqueza de las organizaciones, es totalmente lógico que la dirección de las mismas preste una atención especial a la gestión eficaz de dicho capital intelectual.

Así pues, la capacidad de identificar, auditar, medir, renovar, incrementar y en definitiva gestionar estos activos intelectuales es un factor determinante en el éxito de las empresas de nuestro tiempo.

A partir de la innovación en gestión y la puesta en práctica de sistemas de gestión por el conocimiento dentro de las organizaciones, podemos decir que el Capital Intelectual, es un concepto casi contable.

La gestión de los flujos de conocimiento organizativo es clave según lo que indica la bibliografía en general, la organización requiere de un análisis interno a fin de identificar, desarrollar, proteger y desplegar los recursos y capacidades hacia el logro de una ventaja competitiva sostenible.

La organización debe proporcionar un contexto adecuado para que los individuos generen conocimiento y éste sea integrado y transferido hasta convertirse en conocimiento organizativo. Es por esa razón que el **Capital Intelectual** se encarga de administrar y evaluar el conocimiento y otros factores intangibles de las compañías.

De las diferentes formas en que se puede encarar el estudio de estos activos con la intención de obtener mecanismos para su mejor gestión y control, el autor seguirá las que emanan del Modelo Intellect – Medición del Capital Intelectual” – Euroforum 1998-Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos – FUNDIPE, lo define como “Capital Humano, Capital Relacional y Capital Estructural”, que aparte de resultar claras y precisas, tienen una amplia difusión.

1.2 Capital Relacional. Características y Composición

Como antes dicho el Capital Intelectual se encarga de administrar y evaluar el conocimiento y otros factores intangibles de las empresas y por ello tiene tanta importancia la medición del mismo y aún más después del VII Congreso del PCC, la implementación de los Lineamientos de la Política Económica que se está llevando a cabo en el País

Por lo que podemos decir que los nuevos cambios que se están produciendo en la economía mundial están llevando a considerar al conocimiento como el elemento básico de la escena empresarial, de ahí, que no es extraño, que las distintas empresas se encuentren interesadas en definir, valorar, controlar y gestionar el factor intelectual y dentro de este el factor relacional, ya que estos se están convirtiendo en los aspecto fundamental para la competitividad empresarial dentro del actual contexto socioeconómico.

Es por esa razón que el **Capital Relacional** es el grupo de activos intangibles que mide la relación que un ente tiene con sus clientes, sus canales de distribución, proveedores, competidores, alianzas, etc.; es el conjunto de interacciones que mantiene la organización con su entorno exterior.

Por lo que el Capital Relacional se define como el conjunto de todas las relaciones de mercado, de poder y de cooperación que se establecen entre empresas, instituciones y personas, y que surgen de un gran sentido de pertenencia y de una capacidad de cooperación muy desarrollada que es habitual entre personas e instituciones que comparten la misma cultura.

El valor de este intangible es importante para las empresas que tienen una comunicación muy fuerte con el exterior de la organización. De esta manera, suelen serlo para aquellas que tienen una dependencia muy importante de sus proveedores, para las que compiten en mercados agresivos, para las que se apoyan en alianzas y estrategias de competencia, etc.

Las dificultades en el terreno de la valoración y registro de los activos intangibles radican en sus propias características.

Un activo, según The International Accounting Standards Committee, es un recurso controlado por una empresa como resultado de acontecimientos pasados, del que se espera obtener beneficios futuros. Un activo intangible (NIC 38) es un activo identificable que

CAPITULO I: LOS ACTIVOS INTANGIBLES Y SU RELACIÓN CON EL CAPITAL RELACIONAL.

carece de sustancia física. Se debería reconocer en el balance si es probable que fluyan a la empresa beneficios futuros que sean atribuibles al activo.

Para satisfacer este criterio la Empresa debería demostrar lo siguiente:

- La forma esperada en que el activo intangible incrementará el flujo de entrada de beneficios futuros.
- Su habilidad e intención de utilizar el activo.
- Disponibilidad de adecuados recursos técnicos, financieros y otros, para obtener los beneficios futuros.
- El coste del activo intangible debe poder medirse con facilidad.

Desde la perspectiva del Capital Intelectual, la Gestión del Conocimiento sería el conjunto de procesos y sistemas que están orientados a incrementar el Capital Intelectual. Por esto afirmábamos con anterioridad que: la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. Evidenciando la relación existente con la gestión del conocimiento.

No obstante, establecer relaciones estrechas con un gran número de socios no es tarea sencilla. Por tanto, una empresa debe encontrar el equilibrio adecuado entre la profundidad y la amplitud de asociaciones, es decir, entre conseguir el grupo más grande posible de socios y profundizar la relación con un conjunto reducido de ellos.

1.3 Modelo del Navegador de Skandia.

Antecedentes y Estructura del Navegador de Skandia.

En 1994, partiendo del modelo de cuadro de resultados compensado, Skandia comenzó el movimiento sobre el capital intelectual prácticamente en solitario, a través de la publicación de un Informe sobre el capital intelectual, como un suplemento de su memoria anual.

El navegador de Skandia estandarizó un modelo de medición y valoración del capital intelectual, sin embargo, no fue el único ya que otras empresas empezaron a medir su capital intelectual, tales como: Dow Chemical, Hugues Aircraft, Banco Imperial de Comercio del Canadá, entre otros.

La idea de Skandia radica en que el verdadero valor de una compañía se encuentra en su capacidad de crear valor sostenible con base en su estrategia y visión del negocio. A partir

CAPITULO I: LOS ACTIVOS INTANGIBLES Y SU RELACIÓN CON EL CAPITAL RELACIONAL.

de esta idea se determinan ciertos factores de éxito, los cuales se pueden agrupar dentro de cinco áreas de enfoque:

- ✓ Financiera.
- ✓ Clientes.
- ✓ Proceso.
- ✓ Renovación y desarrollo.
- ✓ Humana.

FIGURA .No I. NAVEGADOR DE NEGOCIO



Fuente: Edvinsson y Malone

Como se puede observar no se trata de tipos de capital sino de cinco áreas de enfoque donde la empresa concentra su atención. A partir de este navegador se plantea cómo medir y presentar dicho capital.

El triángulo superior es el Enfoque Financiero (Balance de Situación), el pasado de la empresa. A los indicadores tradicionales añade ratios que evalúan el rendimiento, rapidez y calidad. El presente está constituido por las relaciones con los clientes y los procesos de negocio.

La base es la capacidad de innovación y adaptación, que garantiza el futuro. El centro del modelo y corazón de la empresa es el Enfoque Humano.

Los de indicadores deben cumplir requisitos como: relevancia, precisión, dimensionalidad y facilidad de medición.

Enfoques del Navegador de Skandia

1. Enfoque financiero.

Constituye el pasado, y está integrado por las cuentas anuales y el informe de gestión, por lo que es necesaria una capitalización financiera que sea capaz de filtrar, traducir y medir como marcha la empresa. Se proponen unos indicadores financieros que deben captar los activos verdaderamente valiosos de la empresa.

CAPITULO I: LOS ACTIVOS INTANGIBLES Y SU RELACIÓN CON EL CAPITAL RELACIONAL.

Con la introducción del capital intelectual se deben agregar ciertas medidas en el balance general, así como sacar medidas viejas. Si esto funcionara, la parte del enfoque financiero podría dividirse de la siguiente manera:

Datos financieros en bruto: Comprende las notas de pie de página de los informes, boletines de prensa, evaluaciones de rendimiento, etc. Todo esto refleja la incapacidad de los documentos para captar con precisión la información vital para evaluar la compañía y que los datos financieros están vinculados en todas sus operaciones.

2. Enfoque de cliente.

“Se trata de encontrar aquellas medidas que mejor capten la nueva realidad de relaciones empresa-cliente eficiente y sensata”. (“Nevado D, López V El Capital Intelectual: valoración y medición. Pág. 99”).

Son indicadores que muestren cual es la relación actual de la empresa con sus clientes. Dichos indicadores deben captar el flujo de las relaciones entre una empresa y sus clientes actuales y potenciales.

Lo importante es encontrar medias que muestren las relaciones eficientes entre la compañía y sus clientes. Estos indicadores deben captar el flujo de las relaciones entre una empresa y sus clientes actuales y potenciales, tales como:

- ✓ Tipo de cliente.
- ✓ Duración del cliente.
- ✓ Papel del cliente.
- ✓ Apoyo al cliente.
- ✓ Éxito con el cliente.

Muchas de las medidas que Skandia enlistó en su informe de capital intelectual sólo tienen aplicación en la industria de servicios financieros, sin embargo, se pueden trasladar a otro tipo de industrias.

3. Enfoque de procesos

“Este enfoque tiene que ver con el papel de la tecnología como herramienta para sostener la empresa general de creación de valor”. (“Edvinsson, L.Malone. El Capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Pág. 113”), lo que implica la necesidad de elaborar un sistema que mida los cuatro tipos de errores, para que de esta manera permita:

CAPITULO I: LOS ACTIVOS INTANGIBLES Y SU RELACIÓN CON EL CAPITAL RELACIONAL.

1. Valorar las tecnologías que agregan valor a la empresa.
2. Vigilar la edad y apoyo del vendedor para la tecnología.
3. Medir la aportación de valor a la productividad.

Muchas veces las empresas adquieren tecnologías que no funcionan como ellos esperaban. Por eso la solución es desarrollar un sistema que reconozca este peligro y tenga en cuenta los errores en infraestructura tecnológica.

Nota: *El enfoque de cliente y el enfoque de procesos constituyen el presente y las actividades de la compañía.*

4. Enfoque de renovación y desarrollo.

Mide no sólo el grado en que la compañía se está preparando para el futuro mediante entrenamiento de empleados, desarrollo de nuevos productos etc., sino también como la compañía abandona el pasado a través de rotación de productos, abandono de mercados no rentables y otras acciones.

Todas estas oportunidades se encuentran en los clientes: atractivo del mercado, productos y servicios, socios, infraestructura y en los empleados.

A través del tiempo se ha demostrado que existen seis aspectos de perspectiva y que cada uno de estos viene acompañado de una serie de estrategias para el éxito de la misma. Tales aspectos son:

- | | |
|---------------------------|-----------------------|
| ✓ Clientes | ✓ Socios estratégicos |
| ✓ Atractivo en el mercado | ✓ Infraestructura |
| ✓ Productos y servicios | ✓ Empleados |

La tarea de renovación y desarrollo consiste en encontrar el potencial ocioso no aprovechado de los activos intangibles de una compañía.

5. Enfoque humano

Es el más difícil de medir, lo cual explica todas las investigaciones que se han efectuado al respecto. El problema de medir las competencias actuales de los empleados, hace que sea ardua su medición.

CAPITULO I: LOS ACTIVOS INTANGIBLES Y SU RELACIÓN CON EL CAPITAL RELACIONAL.

Representa la inteligencia y el alma de la organización. Se comprende la competencia y capacidades de los empleados, es la combinación de la experiencia y la innovación y las estrategias de la empresa para cambiar o conservarla.

El enfoque humano es el más difícil de medir, sin embargo, lo importante es fijar medidas para la productividad de empleados y directivos, la infraestructura y luego identificar los cambios que se van produciendo. Aunque la medición del capital humano es difícil, el reto es fijar medidas generales para la productividad de empleados y gerentes, así mismo la infraestructura para servir a estos grupos.

1.4 Indicadores relacionados con la evaluación del capital relacional.

Definiéndose el capital relacional, según el Modelo Intelect (1998) como el conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas, como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene con los agentes del mercado y con la sociedad en general (clientes, proveedores, competidores, etc.). La importancia del capital relacional también depende del grado en que contribuya a la creación de una diferenciación competitiva.

La gestión del capital relacional se sustenta en varios modelos dentro de ellos el Modelo Intelect (1998), el cual constituye un esquema comprensible de todos aquellos elementos intangibles que generan o generarían valor para la empresa con la finalidad de ofrecer a los gestores información relevante para la toma de decisiones (perspectiva interna) y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa (perspectiva externa). Así, el modelo se estructura mediante los siguientes conceptos:

- Bloques: es la agrupación de activos intangibles en función de su naturaleza (capital humano, capital estructural y capital relacional).
- Elementos: son los activos intangibles que se consideran dentro de cada bloque. Cada empresa en función de su estrategia y de sus factores críticos de éxito, elegirá unos elementos concretos.
- Variables: activos intangibles integrantes de un elemento del capital intelectual
- Indicadores: es la forma de medir o evaluar los elementos. La definición de indicadores debe hacerse en cada caso particular.

“El **Capital Relacional** está formado por el capital negocio que es el valor que representa para la organización las relaciones que mantiene con los principales agentes vinculados con su proceso de negocio básico, y por el capital social que es el valor que representa para la organización las

CAPITULO I: LOS ACTIVOS INTANGIBLES Y SU RELACIÓN CON EL CAPITAL RELACIONAL.

relaciones que mantiene con los agentes sociales que actúan en su entorno, expresado en términos de nivel de integración, compromiso, cooperación, conexión y responsabilidad social”.

Conceptualización de las etapas del procedimiento general

Para definir las etapas del procedimiento general, así como las actividades que lo componen, fue necesario integrar la experiencia acumulada en el conjunto de modelos desarrollados por varios autores, criterios y posiciones de autores y las características del sistema organizacional.

Como resultado de la consideración de todo este conjunto de criterios, se llegó a establecer el procedimiento para el diseño de los indicadores del capital relacional, el cual está integrado por las etapas que se muestran a continuación:

ETAPA I: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL ORIENTADO AL CAPITAL RELACIONAL.

El análisis organizacional, desde una concepción holística permite el diagnóstico sistémico de la organización, abarcando los aspectos externos e internos, desde una perspectiva que permita identificar no solo los que limitan los niveles de competitividad, sino también los que constituyen fuerzas impulsoras del mismo en el momento del análisis, y los que potencialmente pueden constituirlo.

Procedimiento para el análisis organizacional.

1. Identificación de las fuerzas y entidades que actúan en el entorno de la organización.
2. Análisis del impacto actual y potencial de las fuerzas e influencias de las entidades del entorno en la organización.
3. Selección del criterio, para el análisis de la situación interna.
4. Selección y evaluación de los aspectos a considerar en el análisis en función del criterio seleccionado.
5. Valoración del aprovechamiento de las potencialidades para el mejoramiento de la organización a partir del capital relacional.

En relación a la identificación de los factores del entorno, resulta conveniente analizar el contexto en el cual se desempeña la organización y a partir del mismo elaborar el diagrama de relaciones actuales y potenciales de la entidad con otras entidades, así como de la incidencia de las fuerzas que actúan en el mismo y que inciden en la organización. Para la identificación de las fuerzas se recomienda elaborar un listado con aquellas que generalmente se reconocen en la literatura y a

CAPITULO I: LOS ACTIVOS INTANGIBLES Y SU RELACIÓN CON EL CAPITAL RELACIONAL.

partir de ellas trabajar la dinámica de grupo, el cual puede enriquecer la propuesta presentada, tomando en cuenta las especificidades de la organización.

En el análisis de la situación interna, es necesario partir de definir el criterio a utilizar, el cual por lo general se centra en, las funciones de la organización, los procesos, los recursos y las capacidades. Posteriormente se procede a definir los aspectos a considerar en el análisis, para lo cual se identifican en cada criterio los aspectos que deben ser considerados tomando como base la naturaleza del objeto social de la entidad, con el objetivo de considerar todas las actividades y medios que intervienen en su materialización. Resultan útiles para este proceso de identificación las técnicas de análisis documental, entrevistas y dinámicas grupales. Para completar el análisis interno se requiere definir indicadores para cada aspecto, pues permiten el análisis de tendencias y comportamientos en diferentes periodos tiempo y determinar en qué medida la organización experimenta un mejoramiento o deterioro de su situación.

A continuación, se efectúa la interpretación de los resultados y se enuncian los problemas que inciden en la competitividad de la organización. Se recomienda, además, valorar la correspondencia entre la percepción del equipo de dirección y el resultado del análisis de los indicadores, de forma tal que los directivos puedan reflexionar sobre la correspondencia entre su percepción y la situación de la entidad, esta acción contribuye a la interiorización de posibles acciones de cambio.

ETAPA II. IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL CAPITAL RELACIONAL.

Una vez realizado el análisis organizacional, se pasa entonces a desarrollar la presente etapa que consiste en la identificación de los elementos o componentes que conforman el capital relacional de la organización, entendidos estos como: los agentes del entorno con los cuales la empresa establece relaciones que generan valor para la misma.

Procedimiento para la definición de los elementos del capital relacional (CR).

1. Estudio del objeto social y de los resultados del análisis del entorno de la organización.
2. Identificación de los agentes del entorno que influyen o se interrelacionan con la entidad.
3. Identificación de la naturaleza de las relaciones interorganizacionales con los agentes.
4. Precisión del grado de aporte del valor de las interrelaciones.
5. Definición de los elementos del Capital Relacional.

CAPITULO I: LOS ACTIVOS INTANGIBLES Y SU RELACIÓN CON EL CAPITAL RELACIONAL.

El estudio del objeto social, y de los resultados del análisis externo realizado en la etapa anterior facilita el proceso de identificación de los elementos, dado que ya habían sido identificadas entidades y fuerzas del entorno, así como su impacto en la organización, que muestra en cierta medida evidencias sobre las interrelaciones. Por otra parte, el objeto social delimita el ámbito de la empresa, permite guiar y concretar hacia qué conjunto de agentes del entorno están dirigidas fundamentalmente las acciones externas de la entidad para garantizar su autorregulación. La elección de este ha sido fundamental porque se trata de una de las aportaciones más importantes en el tema que se aborda y porque la definición de capital intelectual engloba de manera más amplia a todos los agentes del entorno externo a la organización. La combinación de la realidad organizacional, la experiencia de aplicación de modelos en otras organizaciones y la consulta a especialistas y directivos sobre este aspecto permite definir cuáles son para el objeto de estudio los elementos. Si bien, en el paso anterior se toma como base las interrelaciones en el proceso de identificación, no se profundiza en la naturaleza de las mismas, por lo que se requiere profundizar en su esencia en las condiciones para su realización y la incidencia en la competitividad y la misión de la organización, lo que permite su clasificación en función de cuales aportan más o menos valor, entendido este como el grado de utilidad de la interrelación para proporcionar cualidades superiores a la organización. Finalmente, se definen los elementos del Capital Relacional a considerar, en este paso, pueden utilizarse como técnicas que aportan criterios, las dinámicas grupales, utilizando el resultado de los pasos que anteceden y la entrevista a especialistas.

ETAPA III: IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DEL CAPITAL RELACIONAL (CR).

La identificación de las variables, entendidas estas como aspectos que expresan el comportamiento de los elementos mediante magnitudes, constituye una etapa que influye considerablemente en el proceso de gestión, por constituir el punto de partida en la definición de los indicadores. Su selección se realiza en correspondencia con las particularidades de la organización, y sobre todo de los elementos identificados en la etapa anterior.

Procedimiento para la selección de las variables del capital relacional.

1. Análisis de los elementos identificados.
2. Conformación previa de un grupo de variables.

CAPITULO I: LOS ACTIVOS INTANGIBLES Y SU RELACIÓN CON EL CAPITAL RELACIONAL.

3. Valoración del grado de importancia que tienen estas variables en la interacción de la organización con los agentes de la sociedad.

4. Selección de las variables del capital relacional.

Se parte en el desarrollo del procedimiento, del análisis de los elementos identificados en la etapa anterior, utilizando las técnicas de entrevista, encuestas, métodos de expertos, se predefinen para cada elemento un conjunto de variables, las cuales deben ser sometidas a un proceso de selección que abarca la integración del resultado de las diferentes técnicas y la depuración de las variables propuestas, atendiendo a la duplicidad en primer lugar y en segundo lugar a la relación con el elemento en cuestión, para lo cual resulta conveniente la utilización de las dinámicas grupales, el análisis lógico de los especialistas de la entidad y de expertos en el área del conocimiento o con experiencia práctica reconocida en ese campo.

ETAPA IV: SELECCIÓN DE LOS INDICADORES POR VARIABLES

La definición de los indicadores por variables, entendidos como la expresión cuantitativa o cualitativa que permite la medición de las variables, contribuye a la precisión de aspectos concretos a considerar en el proceso de gestión, permite además evaluar el grado de avance mediante comparaciones y proyectar comportamientos futuros de forma concreta entre otros aspectos.

Inicialmente se procede a realizar un análisis de las variables, el cual debe centrarse esencialmente en sus características fundamentales y su esencia, que aparecen reflejadas en las definiciones de variables realizada en la etapa anterior, de forma tal que facilite, posteriormente precisar cuáles serían los indicadores representativos, que en un primer momento tienen un carácter preliminar.

Pasos para la determinación de los indicadores:

1. Análisis de las variables definidas.
2. Definición de los indicadores preliminares.
3. Selección de los indicadores por variables.

Para la definición de estos indicadores se recomienda realizar un estudio de las propuestas de los modelos desarrollados en otras organizaciones, algunos de los cuales están contenidos en el marco teórico de la investigación. De esta consulta se pueden extraer un conjunto de indicadores por cada variable y profundizar en el estudio en cuestiones tales como la frecuencia de utilización

CAPITULO I: LOS ACTIVOS INTANGIBLES Y SU RELACIÓN CON EL CAPITAL RELACIONAL.

del indicador, el grado de universalidad, considerado este como su utilización independientemente de la naturaleza del sector al que pertenece la organización en que fue aplicado. A estos indicadores pueden integrarse criterios de especialistas obtenidos mediante entrevistas a los mismos. Este listado inicial de indicadores por variables puede constituir parte de la información ofrecida a expertos, para que realicen a partir del mismo, valoraciones y aporten su criterio.

ETAPA V: ESTRUCTURACIÓN DEL MAPA DE INDICADORES.

A partir de la selección de los indicadores del capital relacional por cada variable se conforma el mapa de indicadores. Mediante la estructuración del mapa de indicadores se sintetiza la relación: indicador- variable – objetivo. Esta relación facilita la realización de una comparación entre diferentes periodos de tiempo, así como en qué medida en los objetivos a alcanzar por la organización en el corto y largo plazo, han sido considerados indicadores relacionados con el capital relacional. Los resultados de este análisis se utilizan como información en la elaboración de los objetivos de períodos futuros.

Pasos para la construcción del mapa de indicadores.

1. Organización de la información de las etapas anteriores.
2. Obtención de la información sobre el comportamiento de los indicadores.
3. Cálculo del valor de los indicadores.
4. Análisis de la tendencia de los indicadores.
5. Valoración de la incidencia del comportamiento de los indicadores en el mejoramiento de la competitividad de la organización.

En cuanto a la organización de la información significa, extraer de los resultados de cada etapa, aquellos aspectos que contribuyen a facilitar el proceso de aplicación de los indicadores, considerado este como su evaluación a partir de la información de la organización.

La obtención de la información por lo general constituye un proceso complejo, no tanto por las características de la propia información sino por la ausencia de la misma en los controles del sistema o a nivel macro económico, por lo que se recomienda en este caso, definir primeramente las fuentes de información más adecuadas para cada indicador y posteriormente realizar un estudio de la viabilidad de la obtención de la información a partir de esa fuente Este análisis de viabilidad puede llevar a la definición de fuentes alternativas. Una vez obtenida la información se

CAPITULO I: LOS ACTIVOS INTANGIBLES Y SU RELACIÓN CON EL CAPITAL RELACIONAL.

procede a su utilización a los efectos de calcular los indicadores. El cálculo se realiza para el periodo de tiempo que sea posible en función de la disponibilidad de la información y del nivel de utilidad según el criterio de los especialistas. Es importante considerar al delimitar el periodo de tiempo las condiciones de la entidad en cada momento a los fines de garantizar la comparabilidad de los resultados.

ETAPA VI. ESTUDIO DE LOS RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La gestión del Capital Relacional exige determinados rasgos en la cultura de las organizaciones, sobre todo su orientación a la innovación y al cliente a fin de facilitar el aprovechamiento de las oportunidades.

El cambio hacia una cultura organizacional de este tipo en las organizaciones constituye una tarea compleja, pues consiste en transformar algo intangible e interiorizado por las personas, lo que presupone un cambio en el comportamiento.

Precisamente por su importancia como elemento de gestión, varios son los autores que han estudiado la cultura organizacional a los efectos de desarrollar modelos para su definición y cambio, resultando de interés a los efectos de esta investigación, los criterios de Stoner (1981); Schein (1987); Robbins (1987); Meggison (1988); Corella (1994) y Schmitt (1994), los cuales tienden a coincidir en que la cultura organizacional constituye una forma de pensar y de actuar de los miembros de la organización en correspondencia con los valores y normas de conducta de dicha cultura.

Con el fin de estudiar la cultura organizacional y a partir de los resultados del mismo orientar acciones que contribuyan a potenciar una orientación cultural coherente con las concepciones en que debe sustentarse la gestión del Capital Relacional, resultó particularmente interesante en los marcos de la presente investigación, los pasos planteados por Vidal (1994), al definir un proceso sistemático para las transformaciones de los rasgos de la cultura de una organización el cual sirvió de base para la formulación del procedimiento con el objetivo de gestionar el desarrollo de una cultura que facilite a su vez el proceso de gestión del Capital Relacional.

Procedimiento para evaluar la cultura organizacional

1. Definición de los rasgos a evaluar en una cultura que facilite la gestión del Capital Relacional.

CAPITULO I: LOS ACTIVOS INTANGIBLES Y SU RELACIÓN CON EL CAPITAL RELACIONAL.

2. Definición de la visión de los rasgos de la cultura organizacional para la gestión del Capital Relacional en la organización.
3. Evaluación de los rasgos definidos en la cultura organizacional actual en la organización.
4. Determinación de la brecha cultural.
5. Definición de estrategias de cambio cultural de la organización

El procedimiento, tiene como punto de partida, definir los rasgos fundamentales que caracterizan una cultura que facilite la gestión del Capital Relacional, por lo que resulta necesario identificar los mismos, para lo cual se recomienda la utilización esencialmente de las técnicas de análisis de documentos, entrevistas y método de expertos. Una vez definidos los rasgos se procede a visionar los mismos, para las condiciones concretas de la organización objeto de estudio, en este caso se recomienda la utilización de dinámicas grupales, la consulta a especialistas y directivos de la misma y la consulta a los elementos del entorno que interactúan con la organización en función de conocer las expectativas que tienen con respecto a la entidad estudiada. La evaluación de los rasgos en la entidad a los efectos de conocer los rasgos de la cultura actual, permite conocer cómo se manifiestan los mismos y en qué medida resultan coherentes en cuanto a su orientación y nivel de intensidad con la cultura deseada. Para su valoración pueden emplearse las técnicas de observación, entrevistas y encuestas entre otras.

Concluida la evaluación de los rasgos de la cultura actual, se requiere determinar la brecha entre la cultura actual y la deseada, a fin de determinar la brecha. En esta comparación resulta útil la utilización de escalas convencionales en las cuales se evalúe cada rasgo de los seleccionados en el paso 1 del procedimiento. Finalmente, a partir de la brecha mediante la comparación entre la situación deseada y la actual, se procede a definir las estrategias que permitan la eliminación de la referida brecha, estas estrategias deben integrarse al proyecto estratégico general de la entidad.

ETAPA VII: ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.

Para la realización del proceso de elaboración del procedimiento para el diseño de los indicadores de medición del capital relacional es preciso comenzar con una etapa que evalúe la estrategia de la organización para determinar en qué grado está contenido el capital relacional, ya que la estrategia según Thompson y Strickland (1998) es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usan para lograr los objetivos organizativos

CAPITULO I: LOS ACTIVOS INTANGIBLES Y SU RELACIÓN CON EL CAPITAL RELACIONAL.

y para luchar por la misión de la organización, es decir muestra la dirección que seguirá la organización para cumplir sus objetivos.

A partir de los criterios que recogen la literatura especializada y otras fuentes consultadas, así como el criterio de los autores de la presente investigación, fue definido, como procedimiento para desarrollar en esta etapa los siguientes.

Procedimiento para el análisis de la estrategia organizacional.

1. Analizar la misión, visión y objeto social de la organización objeto de estudio.
2. Identificar la incidencia del capital relacional en los Factores Claves de Éxito (FCE).
3. Estudiar la identificación de elementos del capital relacional en el análisis estratégico de la organización.
4. Verificar el nivel de inclusión del capital relacional en los objetivos estratégicos y estrategias propuestas por la organización.
5. Evaluación integral de la orientación estratégica de la organización en la gestión del capital relacional.

El análisis de la misión, visión y del objeto social de la organización objeto de estudio tiene entre los objetivos previstos, precisar la razón de ser de la misma y el campo de actuación o negocio en que se encuentra, a fin de facilitar la delimitación de los agentes del entorno con los cuales se interrelaciona, es decir, permite la identificación de los elementos a considerar en el capital relacional. En el caso de la misión el análisis debe centrarse esencialmente en ¿para quién? y el ¿qué hace?, pues en ambos casos permite evidenciar la existencia de relaciones con entidades externas, mientras que la visión por su parte, al constituir un estado deseado, debe ser analizada desde el punto de vista de que aspiraciones se plantean en lo que a relaciones con el entorno se refiere. El objeto social, por su parte permite de una forma más precisa conocer que tiene aprobado la organización en cuanto a productos y servicios. En el análisis se recomiendan las técnicas de análisis de documentos, en particular: la proyección estratégica, los contratos económicos, los estudios de mercado, los documentos legales que contienen la aprobación del objeto social; esta técnica puede complementarse con entrevistas, dinámicas grupales.

Si bien el análisis estratégico incluye tanto elementos internos como externos, estos últimos son los que resultan de mayor interés a los efectos de la gestión del CR, siendo necesario precisar cuáles fueron los elementos considerados del entorno y en qué medida el análisis refleja los

CAPITULO I: LOS ACTIVOS INTANGIBLES Y SU RELACIÓN CON EL CAPITAL RELACIONAL.

elementos actuales y potenciales; así como cuáles constituyen oportunidades para la organización que deben ser gestionadas.

De forma similar se procede con el análisis de los objetivos y estrategias, en los cuales se valora: las metas, indicadores y acciones centradas y orientadas respectivamente hacia el CR. Las técnicas que se consideran más adecuadas para el desarrollo de estos pasos continúan siendo el análisis de documentos y la consulta a especialistas de la organización.

En cuanto a la evaluación integral de la orientación estratégica de la organización, el análisis debe considerar los resultados de los pasos anteriores, con el objetivo de precisar que indicadores del Capital Relacional han sido considerados y la coherencia del proyecto estratégico con la gestión de los indicadores.

De no estar desarrollado el proyecto estratégico, resulta necesario proceder a su realización, para lo cual la alta dirección debe valorar las alternativas posibles y seleccionar la más adecuada a las condiciones de la entidad. En cuanto a procedimiento a seguir y personal para conducir el proceso, es recomendable además lograr la participación en el mismo.

ETAPA VIII ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO.

La elaboración y presentación de un plan de negocios resulta de clave en el emprendimiento de nuevas actividades, tanto para los empresarios como para los inversionistas, aunque ambos, por distintos motivos, deben tener altas probabilidades de que en ellas tendrán éxito. Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto tradicionalmente la literatura sobre plan de negocios se ha centrado en su factibilidad económico-financiera. La rentabilidad del nuevo negocio o actividad es una condición indispensable, y para ello, se debe llevar a cabo el análisis anteriormente mencionado, pero para que tal análisis sea útil y factible es necesario considerar otros factores como descripción técnica, plan de compras, organización y Recursos Humanos, estructura legal, valoración del riesgo, etc.

Según De la Vega (1991) el plan de negocio es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

CAPITULO I: LOS ACTIVOS INTANGIBLES Y SU RELACIÓN CON EL CAPITAL RELACIONAL.

IX. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Comprende el estudio y valoración de los resultados alcanzados, luego de la aplicación de los indicadores para la medición del capital relacional en la organización. Incluye el análisis del proceso de gestión comercial y de relaciones públicas que realiza la organización, con la finalidad de proponer mejoras a dichos procesos partiendo de los resultados de los indicadores.

Capítulo 2



CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA “LABORATORIO FARMACÉUTICO ORIENTE”.

2.1 Caracterización General de la Empresa “LABORATORIO FARMACÉUTICO ORIENTE.

El 23 de diciembre de 1972 fue inaugurado el Laboratorio Farmacéutico “Oriente” en el local que anteriormente fuera la funeraria “Mayoral” hoy Planta de Tabletas, sita en calle M esquina 4. Reparto Fomento, Santiago de Cuba.

Unos años después se oficializa su creación el 21 de diciembre de 1976, mediante la Resolución 24 emitida por el Dr. José A. Gutiérrez Muñiz, en su condición en aquel entonces, de Ministro de Salud Pública (MINSAP).

En 1979 se amplía su gama productiva incorporando la Planta de Vendas Enyesadas y en 1988 la de Soluciones Parenterales en Gran Volumen en frascos de vidrio, cambiando su domicilio para el que posee actualmente: Prolongación de calle 5ta s/n Reparto “30 de noviembre”, municipio Santiago de Cuba, provincia Santiago de Cuba.

Perteneció al Grupo Empresarial Químico Farmacéutico “QUIMEFA”, creado en el año 2001 por la Resolución No. 220 del Ministerio de la Industria Básica, a partir de la fusión de la Unión Química del Ministerio de la Industria Básica y la Unión Industrial de Empresas de la Industria Médico Farmacéutica del Ministerio de Salud Pública.

Este Grupo Empresarial aglutinó distintos laboratorios en el país, los mismos se encuentran ubicados en los territorios de Ciudad Habana, Bayamo y Santiago de Cuba respectivamente. Cada laboratorio, con la excepción de la Empresa Laboratorio Farmacéutico de Oriente (ELFO) que posee diversas manufacturas farmacéuticas, se especializa en determinadas producciones que se distribuyen en todo el país. Esta situación corresponde a una estrategia nacional, por tanto en el territorio cubano no existe competencia entre estas empresas ya que se trabaja sobre la base de una demanda; igualmente los medicamentos que se producen para la exportación, no afectan a la producción con destino nacional.

Mediante el Acuerdo No. 4795, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros con fecha 20 de mayo del 2003, se aprueba el comienzo de la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, emprendiendo por consiguiente una etapa de importantes transformaciones para la entidad.

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA

“LABORATORIO FARMACÉUTICO ORIENTE”.

En el 2005 a través de la Resolución 312 se aprueba el cambio de denominación de la entidad, que anteriormente se llamaba Laboratorio Farmacéutico "Oriente" pasando a ser Empresa Laboratorio Farmacéutico "Oriente".

La Empresa Laboratorio Farmacéutico "Oriente", es consciente en todo momento de la importancia e impacto que tiene en la sociedad, posee la responsabilidad a nivel nacional de producir el 100% de las Vendas Enyesadas, de las Sales de Rehidratación Oral (SRO) y de algunos productos en forma de tabletas, el 45% de los restantes productos en forma de tabletas que conforman el surtido, el 60% de las Soluciones Concentradas para Hemodiálisis, el 50% de las Soluciones Parenterales de Gran Volumen en bolsas plásticas que se distribuyen en el país y en menor medida se realiza la producción de productos naturales en forma sólida. La entidad se ha caracterizado por un crecimiento constante de la producción, en su calidad y en la entrega de sus trabajadores para dar respuestas a las demandas de medicamentos.

La Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente pertenece al grupo empresarial BiocCubaFarma desde el 7 de diciembre del 2012 mediante resolución 590, que hereda 60 empresas, de las cuales entre fusiones e integraciones hoy forman un grupo de 32 empresas, de ellas un total de 8 comercializadoras, 11 empresas en el exterior y 18 productoras.

El objetivo esencial de la entidad económica es controlar y administrar óptimamente todos los recursos ya sean materiales, salariales y financieros y lograr la mayor liquidez y rentabilidad en sus operaciones. Además de producir y comercializar medicamentos, productos naturales, nutraceuticos y equipos médicos. En este paso se mantienen los aspectos generales del surgimiento de la entidad y del nuevo objeto social aprobado.

Teniendo en cuenta los cambios establecidos en la Empresa según Decreto 281 del 2007 Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, la estructura organizativa de la Empresa se establece por procesos, los que garantizan la ejecución de funciones de regulación y control (ARC) y los que materializan la ejecución de las producciones y los servicios. Cada área se ha creado para cumplir misiones específicas que le son propias y que aseguran el funcionamiento del sistema.

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA

“LABORATORIO FARMACÉUTICO ORIENTE”.

La entidad está conformada por 6 Áreas de Regulación y Control (ARC), las cuales son atendidas por un director y están integradas por grupos de trabajo, donde laboran técnicos afines con la actividad. Cada una de estas áreas tiene bien definidas y aprobadas las funciones y facultades que deben desarrollar en la empresa. Concentran su actuación en proponer las políticas necesarias, y una vez aprobadas, ejercer el control sobre su cumplimiento. Por lo que no dirigen, ni tienen subordinadas Unidades Empresariales de Base.

Objetivos Estratégicos Generales por Áreas de Resultados Claves (ARC):

ARC Operaciones: Garantizar el incremento de la producción de medicamentos, suplementos nutricionales y equipos médicos que respondan a la demanda nacional e internacional. (Lineamientos: 1, 2, 26, 67, 131, 132, 185)

ARC Contabilidad y Finanzas: Garantizar que la planificación y el control económico financiero sean procesos integrados al estilo cotidiano de trabajo de la entidad y a la toma de decisiones en todos los niveles de dirección. (Lineamientos: 7, 18 y 21).

ARC Dirección Técnica: Potenciar la actividad innovadora que permita la diversificación de productos y mercados, la sustitución de importaciones y el mejoramiento de los productos y procesos. (Lineamientos No. 24, 98 y 100).

ARC Aseguramiento de la Calidad: Mantener procesos inversionistas que garanticen estándares superiores de calidad e incremento de exportaciones, propiciando la introducción de nuevos productos que sustituyan importaciones. (Lineamientos No. 88, 89, 90).

ARC Desarrollo: Elevar la competitividad de los productos sobre la base del cumplimiento de estándares internacionales.

ARC Capital Humano: Fortalecer la formación política, tecnológica y ética del capital humano, propiciando un incremento de la productividad, la eficiencia y el compromiso personal. (Lineamientos No. 11, 104, 106).

Los procesos de la entidad que garantizan la producción de bienes y servicios se organizan en Departamentos y Plantas productivas, cuya denominación están relacionadas con las actividades que realizan, estas son:

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA

“LABORATORIO FARMACÉUTICO ORIENTE”.

- Planta de Soluciones Parenterales de gran volumen, hemodiálisis y vendas enyesadas.
- Planta de Tabletas y Polvos.

Existen además otros departamentos que garantizan, el aseguramiento óptimo para el buen funcionamiento de la empresa:

- Mantenimiento.
- Servicios Generales.
- Seguridad y Protección.

Objeto Empresarial

El objeto social, tiene validez práctica para las actividades que realiza actualmente la empresa, que consiste en:

- Producir y comercializar en pesos cubanos de forma mayorista medicamentos, productos naturales y vendas enyesadas al sistema nacional de salud.
- Brindar servicios de análisis químicos, físicos y microbiológicos materias primas y productos terminados en pesos cubanos y pesos convertibles al costo.
- Producir y comercializar de forma mayorista agua tratada, destilada y desechos del proceso productivo en pesos cubanos.
- Comercializar de forma mayorista para uso industrial entre las empresas productoras de medicamentos del OSDE¹ BIOCUBAFARMA, materiales de envase y reactivos previa aprobación de este, según nomenclatura aprobada por el ministerio de Comercio Interior en pesos cubanos.
- Comercializar de forma mayorista materias primas, material de envase y reactivos certificados no aptos para la industria farmacéutica, previa autorización del OSDE BioCubaFarma, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en pesos cubanos y en pesos convertibles al costo.
- Comercializar de forma mayorista medicamentos terminados certificados no aptos para el consumo humano, destinados para uso veterinario, previa autorización del OSDE BIOCUBA FARMA y cumpliendo las regulaciones de los órganos reguladores según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, en pesos cubanos.

¹ OSDE: Organización Superior de Dirección Empresarial

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA

“LABORATORIO FARMACÉUTICO ORIENTE”.

Misión de la Empresa:

“Proteger la salud y el bienestar de la sociedad con altos estándares de calidad y una fuerza de trabajo calificada y éticamente comprometida”

Visión de la Organización propuesta hasta el 2021:

“Somos un coloso farmacéutico con una imagen alcanzada que nos ha permitido un prestigioso posicionamiento a nivel nacional e internacional, certificado por buenas prácticas farmacéuticas con una tecnología avanzada y un personal motivado, calificado y altamente comprometido”.

Estructura Organizativa de la Empresa:

Todas las plantas productivas y departamentos forman parte íntegra de la empresa, por lo que todos sus ingresos pertenecen a esta. La empresa es un todo integral, todo lo que se produce por sus unidades, tributa centralmente a los resultados de la misma.

La empresa posee una estructura funcional donde se agrupan las actividades de acuerdo con las funciones que se realizan normalmente. Este tipo de estructura, posee aspectos positivos y negativos, algunos de ellos son:

Positivos:

- Reflejo lógico de las funciones.
- Mantiene el poder y el prestigio de las funciones principales.
- Sigue el principio de especialización ocupacional (eficiencia en la utilización de los RRHH).
- Simplifica la capacitación.
- Proporciona los medios de control estrictos en la alta dirección.

Negativos:

- Resta importancia a los objetivos globales de la empresa.
- Exagera la especialización y reduce los puntos de vistas del personal.
- Reduce la coordinación entre funciones.
- La responsabilidad de las utilidades se centra solamente en la alta dirección.
- Limita el desarrollo de Directores Gerenciales.

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA

“LABORATORIO FARMACÉUTICO ORIENTE”.

Las funciones y facultades vigentes están bien definidas en cada área; no se encuentran distribuidas las mismas responsabilidades a más de una persona o unidad organizativa, ni aquellas funciones que requieren un control han sido asignadas a la misma persona o área que ejerce dicho control, aunque se debe destacar que las ARC señalan que han asumido funciones operativas relacionadas con las diferentes plantas que no están establecidas.

LISTADO DE MEDICAMENTOS:

- Ácido Acetilsalicílico
- (Doble compresión)- 125mg (Tabletas).
- Ácido Acetilsalicílico
- (Compresión directa)-125mg (Tabletas).
- Alprazolam 0,5mg (Tabletas).
- ALUSIL Gel de hidróxido de aluminio -300mg
- (Trisilicato de Magnesio) -200mg (Tabletas Masticables).
- ANAMU-1,8mg de PT (Tabletas).
- Bromocriptina-2,5mg (Tableta).
- Dipyrona-300mg (Tabletas).
- Diazepam-5mg (Tabletas).
- Fenitoína-50mg (Tabletas Masticables).
- MANGISAN-115mg de PT (Tabletas).
- Naproxeno-250mg (Tabletas).
- Nicotinamida-50mg (Tabletas).
- Paracetamol-500mg (Tabletas).
- Sulfato de Cinc-10mg (Tabletas).
- Vitamina B₁ -50mg (Tabletas).
- Sales de Rehidratación Oral (Polvo para solución oral).
- Agua Estéril p/ Inyección (Disolvente p/ inyección iv, im o sc).
- Cloruro de Sodio -0,9% (Solución para infusión iv).
- Dextrosa- 5% (Solución para infusión iv).
- Dextrosa - 10% (Solución para infusión iv).
- Dextrosa- 30% (Solución para infusión iv).
- Metronidazol- 0,5% (Solución para infusión iv).
- Solución Ringer con lactato de sodio (Solución para infusión iv).
- Concentrado para Hemodiálisis c/Bicarbonato (Solución).

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA

“LABORATORIO FARMACÉUTICO ORIENTE”.

LISTADO DE SUPLEMENTOS

- Citrato de Potasio- 540mg (Tabletas).
- FIBRASN (Comprimido).
- LECISAN- 300mg (Tabletas masticables).
- MANZANISAN- 300mg (Comprimido).
- MENTISAN, trociscos (Trociscos).
- MORINGA- 480mg (Tabletas).
- NUTRI-FORTE (Comprimido).
- NUTRI-FORTE CD (Comprimido).
- VIPROL- 250mg (Comprimido).
- Vendas Enyesadas GYS (Equipo Médico).

Caracterización de la fuerza de trabajo:

Tabla No .I. Plantilla por categoría ocupacional.

Categoría ocupacional	Cantidad de trabajadores 2017		Cantidad de trabajadores 2018	
	Aprobada	Cubierta	Aprobada	Cubierta
Cuadros Directivos Superior		0		0
Cuadros Directivos	1	1	1	1
Cuadro Ejecutivo	14	13	13	13
Técnicos	227	226	225	225
Administrativos	4	4	4	5
Servicios	58	54	58	62
Operarios	423	431	422	426
Total	727	729	723	732

La empresa en el 2017 contó con una plantilla aprobada de 727, estando cubiertas 729 de ellos 2 son contratos, mujeres 361 y hombres 368. Por otra parte, el año 2018 arrojo un total de plantilla aprobada de 723 y 732 fueron cubiertas, 9 son contratos, de ellos 362 mujeres y 370 hombres. La mayor parte de los trabajadores se clasifican en técnicos, de servicios, operarios, administrativos y cuadros ejecutivos los mismos oscilan entre el rango de edad de 31 0 50 años de edad, predominando el personal con instrucción básica y media superior.

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA

“LABORATORIO FARMACÉUTICO ORIENTE”.

Capacitación del personal. (Ver anexo No.2)

El proceso de capacitación considerado en las empresas como inversión, dada la incorporación de nuevos y renovados conocimientos, a profesionales, universitarios y técnicos, es la vía para potenciar el nivel de calificación del personal del área.

La capacitación como estrategia para elevar los conocimientos técnicos de todos los trabajadores en sus respectivas categorías, es una actividad que queda instrumentada en todos los niveles de la empresa y está orientada no solo al contenido del puesto de trabajo que desempeñan los trabajadores, sino también a la ampliación del acervo técnico y profesional. En la empresa se elabora un plan de capacitación que está en correspondencia con las necesidades específicas de los trabajadores y el mismo es entregado al departamento de capital humano quien se encarga de todo este proceso. Los seminarios, cursos de capacitación, diplomados, licenciaturas, maestrías y entrenamientos en las UEB productivas, los gestiona y coordina este departamento, informándole luego a cada trabajador.

La empresa recibe ofertas de cursos provenientes del Ministerio de Educación Superior (MES) a través de la Universidad de Oriente, como, por ejemplo: conferencias y diplomados, maestrías para los universitarios y otras especialidades para los técnicos medios mediante los cursos por encuentro, considerándose este proceso de gran alcance y calidad por ser una de las mejores inversiones y una de las principales fuentes de bienestar para todo el personal que labora en la empresa.

Valores de la Entidad

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| ➤ Patriotismo | ➤ Solidaridad |
| ➤ Honestidad | ➤ Sentido de Pertenencia |
| ➤ Responsabilidad | ➤ Innovación Constante |
| ➤ Laboriosidad | ➤ Excelencia |

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA

“LABORATORIO FARMACÉUTICO ORIENTE”.

Diagnóstico Estratégico

Oportunidades:

- Posibilidad de autofinanciar inversiones para la sustitución de equipamiento obsoleto: Dentro de las nuevas facultades empresariales está la posibilidad de decidir en que invertir parte de la ganancia de la entidad una vez que cierre el año y se cumpla con los aportes al presupuesto.
- Exclusividad nacional en la producción de algunos renglones: La empresa produce el 100% de algunos renglones que circulan en el país, además de cubrir el mercado de la región oriental hasta Ciego de Ávila de otros que son producidos además por otras entidades nacionales pertenecientes a la OSDEN.
- Existencia de asociaciones de cooperación internacional que permite apertura al mercado regional.

Amenazas:

- Existencia de competidores a nivel internacional con productos novedosos: la existencia de una nueva generación de medicamentos más efectivos que superan el valor de uso de los actuales existentes en Cuba.
- Demora en la entrega de suministros importados debido al bloqueo y la especificidad de los insumos requeridos: dificultad en ocasiones para localizar proveedores con calidad y precios razonables.
- Constante incremento de los requisitos exigidos por los compradores extranjeros: producto a la alta competencia del sector se requiere de equipamientos complejos para cumplimentar los crecientes requisitos exigidos para los productos farmacéuticos, siendo esto una limitante para la entrada a mercados atractivos

Fortalezas:

- Capital humano calificado, entrenado y estable.
- Experiencia técnica para el desarrollo de formulaciones de origen natural.
- Experiencia en diseño y producción de diferentes formas farmacéuticas.

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA

“LABORATORIO FARMACÉUTICO ORIENTE”.

Debilidades:

- Deterioro del equipamiento tecnológico obsoleto e instalaciones productivas, lo que provoca disminución de la eficiencia y calidad de las producciones.
- No existe alineación entre la estrategia y las operaciones empresariales.
- Inadecuada implantación del sistema de Capital Humano.

Análisis del macroentorno:

La crisis económica financiera a nivel internacional ha traído consigo un incremento de los precios de las materias primas y el material de envase, aunque las fluctuaciones están dentro de un 10% como margen de incremento de los precios. Esto hace que se encarezca el costo de la producción de medicamentos, pero el análisis va más allá donde el fetichismo generado por los costos de comercialización genera el verdadero incremento, mientras que los costos de producción se reducen a nivel internacional por la introducción de nuevas tecnologías que incluso reducen el costo de la mano de obra.

Actualmente los precios a nivel nacional son aprobados por el Ministerio de Salud Pública, sin perder de vista que este sector es totalmente presupuestado, ya que los servicios de salud en Cuba son gratuitos y los medicamentos a nivel de hospital no se cobran. Los precios para la exportación son fijados por FARMACUBA que funciona también como importadora de materias primas para la producción de medicamentos. Por lo general, el mayor porcentaje de ganancias por concepto de exportación lo obtiene la empresa comercializadora y los productores reciben los porcentajes menores. Como se observa esta organización a los efectos de las relaciones contractuales actúa como cliente y proveedor.

Otro aspecto importante es la fuerte cadena de impagos que existe actualmente en el sector y a nivel nacional, que trae consigo serias situaciones de insolvencia económica, así como la afectación de la imagen financiera ante los proveedores, el banco, entre otros.

Sobre este particular recientemente, durante una reunión ampliada del Consejo de Ministros con la presencia del presidente Miguel Díaz-Canell se discutió un informe sobre la gestión de los cobros y pagos entre las empresas y entidades del país. El documento alerta acerca de la cadena

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA

“LABORATORIO FARMACÉUTICO ORIENTE”.

de impagos que afecta a la economía cubana, y que ha producido un monto de deudas vencidas que coloca en una situación muy tensa al sistema empresarial.

Se dijo que las principales causas del deterioro de la gestión de cobros y pagos en el país son de carácter organizativo y de disciplina, y que la solución no solo dependía de acciones financieras, sino también de resolver otros problemas del funcionamiento de la economía, los cuales, según las autoridades, se irán solucionando con la implementación de los lineamientos del congreso del Partido Comunista. Algunos expertos consideran, sin embargo, que un verdadero círculo vicioso se interpone a la salida de la crisis, ya que muchas entidades morosas no pueden ser penalizadas debido a que producen artículos de primera necesidad para la población.

La situación antes descrita ha mejorado en algunos sectores, pero aún no es un problema resuelto en el mundo empresarial cubano, por lo que los estudios que se realicen en esta área tienen vigencia y deben aportar propuesta de soluciones concretas para mitigar este fenómeno.

Análisis del microentorno:

Cuba, posee características muy particulares en el desarrollo de sus fuerzas productivas, posee una economía abierta al mercado y no una economía de mercado. Las empresas que pertenecen a la industria farmacéutica forman parte del colosal Grupo Empresarial BIOCUBAFARMA, por lo que resulta difícil hablar de competidores. Continúa predominando el carácter directivo de las decisiones y el elevado nivel de centralización.

Por otro lado, la exportación implica la inserción en un mercado internacional eficiente y competitivo, con características y exigencias superiores al mercado nacional, con empresas posicionadas y especializadas que poseen la más avanzada tecnología e imponen los requisitos de calidad para la comercialización de los medicamentos, patentes muy costosas, ensayos clínicos, licencias sanitarias y pruebas de bioequivalencia partiendo de la farmacopea norteamericana y británica.

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA

“LABORATORIO FARMACÉUTICO ORIENTE”.

Análisis de los proveedores:

Los proveedores de la empresa se encuentran dentro del grupo BioCubaFarma. Existen proveedores internacionales de algunas materias primas y material de envase, pero sus productos son adquiridos por FARMACUBA en su papel de importadora y exportadora.

Este es uno de los problemas que se presentan sobre todo en la adquisición de tecnología, donde los mismos proveedores solicitan en ocasiones hacer la negociación con el productor. Se ha recibido tecnología sin prueba FAT.²

Un punto importante es que el principal mercado de materias primas para la industria se encuentra en Estados Unidos, que por la cercanía geográfica sería el proveedor idóneo, abaratando los costos de adquisición, pero el embargo económico hace que la mirada tenga que girar hacia China y la India, desde los cuales se dificulta la transportación, demora la entrega, pero compensa esta situación un nivel de precios bajos, aunque no de la mejor calidad. Europa sería otro mercado atractivo y de muy buena calidad, pero los precios son muy elevados.

La empresa tiene cierta autonomía en la búsqueda de proveedores internacionales, pero las negociaciones se hacen a través de la importadora. En el mercado nacional las producciones de materias primas están en manos de un solo proveedor. Se avizora por parte del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR) una incursión, al parecer por una estrategia de diversificación, en la producción de plásticos y etiquetas de alta calidad. Estas contradicciones desfavorecen en gran medida a la empresa objeto de estudio como una de las pocas empresas que se encuentran alejadas del grupo, en el territorio oriental.

Principales proveedores:

- **LABIOFAM:** Una de las mayores empresas del país, constituye un gran coloso en la producción de tanques plásticos de 5, 10 y 20 litros, necesarios para la producción de Hemodiálisis. Tiene en su infraestructura unas 30 empresas elaboradoras de medicamentos genéricos, hemoderivados, productos químicos (plaguicidas, pinturas, sustancias para la

²FAT: Prueba de aceptación del equipamiento tecnológico o analítico en las instalaciones del proveedor.

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA

“LABORATORIO FARMACÉUTICO ORIENTE”.

limpieza e higiene) y compuestos naturales destinados fundamentalmente al mejoramiento de la vida de las personas.

- **FARMACUBA:** Empresa importadora, exportadora, distribuidora y comercializadora de productos farmacéuticos, perteneciente a BioCubaFarma. Tiene como objetivo importar y almacenar las materias primas, envases, medicamentos, reactivos, equipos y piezas de repuesto para la Industria Farmacéutica Nacional y la exportación de medicamentos de uso humano y otros productos a países de América Latina, África y Medio Oriente. Representa, para la comercialización de sus productos, a las empresas y Laboratorios Farmacéuticos Oriente, donde se fabrican más de 500 medicamentos de los principales grupos farmacológicos, que cumplen con las normas internacionales vigentes y que son comercializados en el mercado internacional.

Luego de un análisis de los proveedores tenemos como resultado que la garantía de suministros por parte de los proveedores es alta, lo cual demuestra que los proveedores cumplen los parámetros exigidos (precio, forma de pago, puntualidad y calidad), el proveedor que más satisface las necesidades de la empresa es **FARMACUBA**.

Análisis de los clientes:

- **Venezuela** a través de **FARMACUBA:** en el año 2013 Cuba exportó a Venezuela alrededor de 323 millones de dólares que representa un incremento de un 10.6% con respecto al 2012. En los últimos seis años las ventas hacia la nación bolivariana han crecido en un 41.3%. Los medicamentos se exportan por ventas al estado y no a compañías particulares, a partir de programas sociales, como Barrio Adentro I y II, donde se distribuyen de forma gratuita.
- **EMCOMED:** Distribuidora Nacional Mayorista de Medicamentos con infraestructura en las 15 Provincias y el Municipio especial Isla de la Juventud. Encargada de comprar los medicamentos a los productores, situarlos en los almacenes mayoristas en las cabeceras provinciales y desde estos garantizar su distribución y venta a la red de farmacias y hospitales de cada territorio con un ciclo de distribución de 7 días. El mejor cliente que posee la empresa es EMCOMED con un nivel de satisfacción por encima de la media.

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA

“LABORATORIO FARMACÉUTICO ORIENTE”.

La empresa mantiene relaciones comerciales con los bancos:

- Banco Financiero Internacional (BFI)
- Banco Popular de Ahorro (BPA)
- Banco de Crédito y Comercio (BANDEC)

Con BFI se tratan todas las operaciones referentes a la divisa, con BANDEC las operaciones en moneda nacional y con BPA se gestionan los créditos a los trabajadores.

2.2 Análisis de los indicadores económicos 2017- 2018.

La medición de la eficiencia económica con que se analiza una empresa, se realiza básicamente mediante el análisis económico financiero de sus actividades, reflejada en sus índices e indicadores de carácter general. Dentro de estos índices se encuentran los que se reflejan a continuación:

Tabla No. 2. Indicadores Económicos. (Ver anexo No. III)

INDICADORES	UM	REAL ACUMULADO 2017	REAL ACUMULADO 2018	VARIACION	
				IMPORTE	%
Producción Mercantil	MP	\$40,593.3	\$33,689.3	-\$6,904	17
Ventas Netas	MP	40,264.3	34,280.7	-5,983.6	14.86
Total de Ingresos	MP	40,733.4	34,845.1	-5,888.3	14.45
Total de Gastos	MP	27,854.1	27,169.7	684.4	2.45
Utilidad	MP	12,879.3	7,675.4	-5,203.9	40.40
Fondo de Salario	MP	8,443.9	7,579.1	-864.8	10.24
Promedio de Trabajadores	U	678	666	-12	1.76
Gastos Materiales	MP	11,338.9	10,584.3	754.6	6.65
Otros Gastos Monetarios	MP	3,512.3	5,048.4	-1,536.1	43.73
Salario Medio	P	1,037.8	948.3	-89.5	8.62
Producción Bruta	MP	41,451.94	35,665.39	-5,786.55	13.95
Valor Agregado Bruto	MP	26,080.63	20,032.74	-6,047.89	23.18
Productividad por VAB	P	38,467.01	30,079.20	-8,387.81	21.80
Gasto de Salario/VAB	C	0.3238	0.3783	0.0545	16.83
Utilidad/VAB	C	0.4938	0.3831	-0.1107	22.41
Ventas para Exportación	MP	11,893.8	7,576.0	-4,317.8	36.30

Al realizar un análisis comparativo del período 2017-2018, teniendo en cuenta los principales indicadores económicos, se puede concluir de manera general que fue negativa en la mayoría de

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA “LABORATORIO FARMACÉUTICO ORIENTE”.

los indicadores económicos. Esta situación parte de la producción ya que los mismos se planifican en la Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente en función del plan de producción con un año de antelación, del cual se planifican las ventas, el promedio de trabajadores, los salarios, los gastos y el resto de los indicadores económicos.

Se observa que en el 2017 los surtidos de mercados fueron favorables, a diferencia del año 2018 que se deterioraron gradualmente. Teniendo en cuenta que Cuba es un país bloqueado, subdesarrollado y tercermundista, lo que constituyen problemas severos en la economía nacional, esto a su vez nos afecta y provoca deuda con el exterior, a lo que los proveedores extranjeros llamarían “deuda país”. En la Industria Farmacéutica el 90% de la materia prima es importada. La falta de financiamiento que posee BioCubaFarma para pagar a los proveedores nacionales ha provocado el incumplimiento de los principales indicadores económicos. Por otra parte, a finales del año 2018 todo esto generó inestabilidad en el suministro estable de la materia prima y el material de empaque, además de rupturas tecnológicas en la planta de Tabletas.

No obstante, la empresa continúa buscando alternativas posibles para mantener la estabilidad de los salarios. En cuanto a los resultados logrados por la empresa en el período se puede observar que se obtuvo menos ganancias de un año con respecto al otro, siendo estas mayores en el año 2017.

2.3 Diagnóstico del registro y análisis de los activos fijos intangibles.

Tratamiento contable de los activos intangibles.

La Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente posee como activos fijos intangibles registrados en sus libros **los proyectos de investigación**, cuando se determina que este ha llegado a su final el área de I+D emite un documento diciendo que el proyecto tuvo un resultado favorable o no favorable para la entidad, si el resultado no fue favorable para la Empresa se lleva a una cuenta de gasto y se le carga directamente a la planta en la que se trabajó el producto, cuándo I+D emite que el proyecto es favorable la decisión se lleva a un consejo de dirección para que se emita un documento aprobando la amortización, por lo que los asientos para realizar los registros de los proyectos de investigación son los siguientes:

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA “LABORATORIO FARMACÉUTICO ORIENTE”.

1. Se registran los gastos de los servicios recibidos de terceros. Se habilitan en la cuenta 264, Activos Fijos Intangibles, las mismas subcuentas que las del resto de las cuentas del proceso inversionista y se le dan el mismo tratamiento por objeto de costo.
 - a) Si es en CUP.

Código	Detalle	Parcial	Debe	Haber
264	Inversiones Intangibles		\$XXX.XX	
	-Subcuenta que corresponda	<u>\$XXX.XX</u>		
425	Cuenta por Pagar del Proceso Inversionista-CUP			\$XXX.XX
	-Subcuenta que corresponda	<u>\$XXX.XX</u>		

- b) Si es en CUC.

Código	Detalle	Parcial	Debe	Haber
264	Inversiones Intangibles		\$XXX.XX	
	-Subcuenta que corresponda	<u>\$XXX.XX</u>		
425	Cuenta por Pagar del Proceso Inversionista-CUC			\$XXX.XX
	-Subcuenta que corresponda	<u>\$XXX.XX</u>		

2. Al cierre de cada mes los gastos acumulados en la cuenta 727 por cada objeto de costo o proyecto se traspasan a la cuenta 264 al objeto de costo que corresponda.

Código	Detalle	Parcial	Debe	Haber
264	Inversiones Intangibles		\$XXX.XX	
	-Subcuenta que Corresponda	<u>\$XXX.XX</u>		
727	Producciones en Proceso p/Inv Intangible			\$XXX.XX
	-Traspaso a Inversiones en Proceso (50)	<u>\$XXX.XX</u>		

3. Si al terminar la investigación se decide la producción o comercialización del producto obtenido en el proceso de I+D, los costos acumulados en la cuenta 264 correspondientes al objeto de costo de la investigación concluida se registran como el valor del nuevo activo intangible. El área especializada debe emitir la certificación de terminación de la investigación.

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA

“LABORATORIO FARMACÉUTICO ORIENTE”.

Código	Detalle	Parcial	Debe	Haber
255	Activos Fijos Intangibles		\$XXX.XX	
	-Subcuenta que corresponda	<u>\$XXX.XX</u>		
264	Activos Fijos Intangibles en Proceso			\$XXX.XX
	-Activos Fijos Intangibles (30999)	<u>\$XXX.XX</u>		

4. Se determina una tasa de amortización de los Activos Fijos Intangibles que se registraron en el asiento anterior. Dicha tasa está en función del tiempo de vigencia del activo, si el tiempo no está definido se asume un periodo de 20 años. Si se trata de un software el periodo de vigencia es de 4 años como establece la Resolución 471/2012 del MFP y la amortización es un gasto directo del producto.

Código	Detalle	Parcial	Debe	Haber
702	Producción Parcial en Proceso		\$XXX.XX	
	-Amortización de Activos Fijos Intangibles	<u>\$XXX.XX</u>		
390	Amortización de Activos Fijos Intangibles			\$XXX.XX

La amortización forma parte de los otros costos directos del producto, lo que permite resarcir los costos de la empresa durante el periodo de comercialización del mismo.

5. Si el resultado de la investigación no es el deseado y se decide la no producción y comercialización del producto los gastos en I+D son diferidos, y se destinan dichos recursos a financiar nuevos proyectos. El área especializada debe emitir un documento para la cancelación de la investigación que debe cumplir con lo reglamentado para cancelar una inversión.

Código	Detalle	Parcial	Debe	Haber
310	Gastos diferidos del proceso inversionista		\$XXX.XX	
	-Cargos del Año (20)	<u>\$XXX.XX</u>		
264	Activos Fijos Intangibles en Proceso			\$XXX.XX
	-Traspaso a Activo Fijo Intangible (30999)	<u>\$XXX.XX</u>		

- a) Se registra como gasto de la empresa el gasto diferido mensualmente.

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA “LABORATORIO FARMACÉUTICO ORIENTE”.

Código	Detalle	Parcial	Debe	Haber
731	Gastos Asociados a la Producción		\$XXX.XX	
	-Amortización de Gastos Diferidos (700500)	<u>\$XXX.XX</u>		
310	Gastos Diferidos del Proceso Inversionista			\$XXX.XX
	-Amortización (30)	<u>\$XXX.XX</u>		

6. Se registra el cobro de la venta realizada.

Código	Detalle	Parcial	Debe	Haber
119	Efectivo en Banco para Inversiones de Materiales en CUP		\$XXX.XX	
	-Código de cuenta bancaria de Inversiones Intangibles	<u>\$XXX.XX</u>		
345	Cuenta por Cobrar Diversas del Proceso Inversionista-CUP			\$XXX.XX
	-Subcuenta que corresponda	<u>\$XXX.XX</u>		

CAPÍTULO III: SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL CAPITAL RELACIONAL EN LA EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE.

Capítulo 3



CAPÍTULO III: SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL CAPITAL RELACIONAL EN LA EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE.

3.1 Indicadores propuestos para la medición del capital relacional.

Para desarrollar completamente el modelo, sería preciso elaborar un cuadro de mando integral que recogiera indicadores de conceptos tangibles e intangibles. Como los indicadores de conceptos tangibles son bien conocidos el trabajo abordará la propuesta de indicadores financieros para los intangibles y se clasificarán para el capital relacional.

A continuación, se muestran algunos indicadores, la relación no es exhaustiva ni aplicable con carácter general, cada empresa en función de sus características, del entorno, de sus estrategias y operaciones, deberá seleccionar sus indicadores específicos. Las razones operativas que se exponen se pueden calcular por línea de productos, por área geográfica, por tipo de cliente, por canales de distribución y por la orientación que se le incorpora, es decir pueden ser:

1. Carácter presupuestario (comparación periódica del plan a corto plazo con los resultados alcanzados tanto a nivel de actividad, como de acciones).
2. Carácter estructural (mide la eficiencia, eficacia y rentabilidad, lo que permite formular cambios en la política de gestión y de utilización de medios).
3. Carácter estratégico (comportamiento de los indicadores en el mediano y largo plazo)

A continuación, mostramos los indicadores por variables propuestos para el Capital Relacional:

Elemento: Mercado

Variable 1. Crecimiento del mercado.

Indicador: Incremento de ventas del total del grupo empresarial

Fórmula
$$\frac{\text{Incremento de las Ventas}}{\text{Ventas Totales del grupo empresarial}} \times 100$$

Interpretación: Analiza la evolución del mercado, lo que es básico para formular las políticas comerciales a largo plazo y la composición de la cartera de productos de la Empresa

Variable2. Participación del grupo empresarial.

Indicador: Éxito de las ventas en relación a las del grupo empresarial

CAPÍTULO III: SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL CAPITAL RELACIONAL EN LA EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE.

Fórmula
$$\frac{\text{Ventas de la Empresa}}{\text{Ventas Totales del grupo empresarial}} \times 100$$

Interpretación: Mide el éxito alcanzado en el grupo empresarial. Cuanto mayor sea, más será la aceptación de sus productos. Es importante identificar el grupo empresarial al que se dirige la Empresa.

Variable 3. Dimensión relativa.

Indicador: Distancia de las ventas en relación al competidor ideal.

Fórmula
$$\frac{\text{Ventas de la Empresa}}{\text{Ventas del competidor líder}} \times 100$$

Interpretación: Mide la distancia de la Empresa con relación al líder del grupo empresarial. Su evolución permite controlar el mantenimiento de la posición de la Empresa en el grupo empresarial.

Variable 4. Notoriedad del producto.

Indicador: Grado de conocimiento del producto

Fórmula
$$\frac{\text{Clientes potenciales que conocen el producto}}{\text{Ventas Totales del Mercado}} \times 100$$

Interpretación: Estima el grado de conocimiento que tiene el mercado del producto. Un valor elevado de esta razón posiciona favorablemente a la Empresa para captar nuevos clientes, si responde a una buena reputación.

Variable 5. Tasa de éxito.

Indicador: Grado de aceptación del producto

Fórmula
$$\frac{\text{Clientes que compran el Producto}}{\text{Clientes que conocen el Producto}}$$

Interpretación: Evalúa el grado de aceptación del producto por los clientes en relación con la competencia. Sintetiza la valoración del mercado sobre los atributos del producto (precio, calidad, diseño) en comparación con otras alternativas. Cuando la tasa de éxito es elevada interesan acciones comerciales que incrementen la notoriedad.

CAPÍTULO III: SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL CAPITAL RELACIONAL EN LA EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE.

Variable 6. Tasa de gastos.

Indicador: Gastos incurridos en la actividad de ventas

Fórmula
$$\frac{\text{Gastos de Venta}}{\text{Ventas Totales}}$$

Interpretación: Calcula el importe de los gastos incurridos en la actividad de Ventas, por cada peso vendido.

Variable7. Comisión sobre ventas.

Indicador: Remuneración que asigna la Empresa.

Fórmula
$$\frac{\text{Comisiones a Vendedores}}{\text{Ventas Totales}} \times 100$$

Interpretación: Calcula la remuneración variable que asigna la Empresa a la obtención de pedidos. Su importe ha de ser contrastado con el medio del grupo empresarial para controlar el nivel de gastos y evitar renunciaciones de vendedores.

Variable 8. Estacionalidad de las ventas.

Indicador: Estabilidad de las ventas en el mercado.

Fórmula
$$\frac{\text{Ventas de los seis meses más altos}}{\text{Ventas del año}} \times 100$$

Interpretación: El mantenimiento de unas ventas estables permite en general, utilizar los recursos disponibles más eficientemente. Por ello, el control de esta razón posibilita medir el grado de éxito de la Empresa en alcanzar este objetivo.

Variable 9. Sincronía con el mercado.

Indicador: Producción a Ventas.

Fórmula
$$\frac{\text{Valor de las Cantidades producidas}}{\text{Valor de las Cantidades Vendidas}}$$

Interpretación: Mide la relación entre producción y Venta. Permite identificar problemas en cuanto a la adecuación de la capacidad de producción a las exigencias del mercado.

CAPÍTULO III: SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL CAPITAL RELACIONAL EN LA EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE.

Variable 10. Calidad de producción.

Indicador: % calidad de la producción.

Fórmula
$$\frac{\text{Producción rechazada}}{\text{Producción Total}} \times 100$$

Interpretación: La calidad constituye un requisito básico en las Empresas. No cumplir con las especificaciones requeridas origina costos adicionales y deteriora la imagen en el mercado. Un valor reducido de este cociente aproxima a la empresa al objetivo de cero defectos, que sostiene que hacerlo bien la primera vez es la alternativa más económica, pues se ahorran inventarios, inspecciones, reproceso, desechos y reclamaciones de clientes.

Elemento: Cliente

Variable1. Tasa de fidelidad.

Indicador: Satisfacción del cliente

Fórmula
$$\frac{\text{Clientes que repiten la compra}}{\text{Clientes que compran el Producto}} \times 100$$

Interpretación: Mide la satisfacción de los clientes de la Empresa. Una tasa de fidelidad elevada es señal de una buena imagen comparativa de sus productos en el Mercado.

Variable2. Ciclo de pedido.

Indicador: Frecuencia de los pedidos

Fórmula
$$\frac{\text{Importe de pedidos pendientes de satisfacer}}{\text{Ventas medias diarias o mensuales}}$$

Interpretación: Expresa el número de días o de meses de venta que se tienen contratados. Da un margen de seguridad para la continuidad de las operaciones. Esta razón es aplicable especialmente a empresas que producen bajo pedido.

Variable3. Renovación de clientes

Indicador: tasa de captación de cliente

Fórmula
$$\frac{\text{Ventas a clientes nuevos}}{\text{Ventas totales}}$$

CAPÍTULO III: SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL CAPITAL RELACIONAL EN LA EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE.

Interpretación: Calcula la tasa de captación de nuevos clientes. Un cliente puede considerarse como nuevo si se ha incorporado a la cartera de la empresa en los últimos doce meses.

Variable 4. Tasa de descuento sobre ventas

Indicador: Precio tarifa a precio real

Fórmula
$$\frac{\text{Facturación Real}}{\text{Facturación Real a precio de tarifa}}$$

Interpretación: Resume la política de descuentos aplicado por la empresa sobre precios de tarifas. Es conveniente que se acerque lo más posible a la unidad.

Elemento: Proveedores

Variable 1. Dependencia de los proveedores

Indicador: Proporción de proveedores

Fórmula
$$\frac{\text{Compras a Proveedores exclusivos}}{\text{Compras Totales}} \times 100$$

Interpretación: Valora el riesgo de no disponer de proveedores alternativos.

Variable 2. Colaboración de proveedores

Indicador: Empresa a Proveedor

Fórmula
$$\frac{\text{Sugerencias recibidas}}{\text{Pedidos Totales}} \times 100$$

Interpretación: Evalúa la relación de la empresa con sus Proveedores en lo que se refiere a la capacidad y disponibilidad de éstos, para formular recomendaciones sobre las especificaciones recibidas en la fase de petición de ofertas. Las sugerencias de los proveedores pueden mejorar los procesos de compra y ayudar a mejorar la calidad de las especificaciones para procesos posteriores.

Variable 3. Fiabilidad de los proveedores

Indicador: % incumplimiento de la entrega.

Fórmula
$$\frac{\text{Valor de los pedidos cumplidos}}{\text{Valor de las compras}} \times 100$$

CAPÍTULO III: SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL CAPITAL RELACIONAL EN LA EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE.

Interpretación: Calcula el porcentaje de las compras en el que se incumple el plazo de entrega negociado. Mide un aspecto de la calidad del servicio de los proveedores.

Variable 4. Factor de inmediatez

Indicador: pedidos inmediatos a pedidos totales

Fórmula
$$\frac{\text{Pedidos inmediatos}}{\text{Pedidos Totales}} \times 100$$

Interpretación: Los pedidos inmediatos, además de indicar una falta de Planificación y coordinación entre áreas, implican habitualmente un costo mayor.

Variable 5. Plazo medio entrega

Indicador: Días promedio de entrega

Fórmula
$$\frac{\text{Valor del total de pedidos}}{\text{Promedio diario de Compras}}$$

Interpretación: Estima un promedio de los días que emplean los proveedores en servir los pedidos

Variable 6. Calidad de las compras

Indicador: Proporción de las compras.

Fórmula
$$\frac{\text{Valor de devoluciones a los proveedores}}{\text{Valor de las compras}} \times 100$$

Interpretación: Determina la proporción de las compras que no cumplen especificaciones, siendo deseable que tienda a cero.

Variable 7. Rotación de los proveedores

Indicador: Renovación de las fuentes de suministros.

Fórmula
$$\frac{\text{Compras a proveedores nuevos}}{\text{Compras Totales}} \times 100$$

CAPÍTULO III: SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL CAPITAL RELACIONAL EN LA EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE.

Interpretación: Permite comprobar el grado de renovación de las fuentes de suministros de la empresa. Con ello se pretende evitar la pertinencia en la adjudicación a los mismos proveedores y medir el éxito del área de compras en la localización de nuevos suministradores competitivos.

3.2 Diagnóstico del capital relacional en la Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente.

Capital relacional.

El capital relacional es aquel que mide la relación de la empresa con sus clientes, sus canales de distribución, proveedores, competidores, alianzas, etc. Es el conjunto de interacciones que mantiene la organización con su entorno exterior.

Cuentas por Cobrar al cierre del mes de diciembre del 2017: (Ver Anexo No. IV).

El estudio de la antigüedad de los saldos de las cuentas por cobrar en esta entidad para el cierre del año 2017 ascendió a \$10, 542,319.41 de ellas \$8,739,398.07 estuvieron en término y \$1,802,921.34 se encontraron fuera del término de cobro.

Las Provincias que se encontraron fuera de término fueron las siguientes:

1. Guantánamo \$8,626.01
2. Ciudad de La Habana \$46,360.88
3. FARMACUBA \$1,746,848.14

Certíficos pendientes desde el mes de octubre del 2017 hasta la fecha que debe entregar BIOCUBAFARMA a los Laboratorios y Droguerías para el correspondiente ajuste. Todas las Cuentas por Cobrar están conciliadas con los clientes.

Cuentas por Pagar al cierre del mes de diciembre del 2017. (Ver anexo No. V)

El estudio de la antigüedad de los saldos de las cuentas por Cuentas por Pagar en esta entidad para el cierre del mes de diciembre del 2017 en Moneda Nacional (MN) ascendieron a, \$9,395,441.44 de ellas estuvieron en termino \$3, 220,016.19, fuera de termino \$6, 175,425.25.

A continuación, se detallan los proveedores que están vencidos y sus causas.

Cuentas por Pagar en Moneda Nacional (MN):

Las siguientes entidades presentaron saldos más significativos vencidos por lo que quedaron excluidas de pago por los siguientes motivos:

CAPÍTULO III: SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL CAPITAL RELACIONAL EN LA EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE.

1. FARMACUBA \$3, 204,670.24 (Falta de Financiamiento de la Inversión).
2. FARMACUBA \$2, 957,326.58 (Falta de Financiamiento de Operaciones).
3. Empresa de Refrigeración y Calderas \$4,401.00 (No reconocimiento de la deuda por parte del proveedor).

Cuenta por Pagar en CUC:

Las Cuentas por Pagar en CUC arrojaron un Saldo de 57,798.01 CUC de ella vencidas 418.50 CUC.

1. Empresa de Refrigeración y Calderas 418.50 CUC (No reconocimiento de la deuda por parte del proveedor).

Cuentas por Cobrar al cierre del mes de diciembre del 2018: (Ver anexo No. VI)

El estudio de la antigüedad de los saldos de las cuentas por cobrar en esta entidad para el cierre del año 2018 ascendió a \$7, 438,976.64 de ellas \$7, 402,185.36 estuvieron en término de cobro y \$36,791.28 se encontraban fuera del término de cobro.

1. FARMACUBA \$35,847.86

Certificados pendientes desde el mes de octubre del 2018 hasta la fecha que debe entregar BioCubaFarma a los Laboratorios y Droguerías para el correspondiente ajuste. Todas las Cuentas por Cobrar están conciliadas con los clientes.

Cuentas por Pagar al cierre del mes de diciembre del 2018: (Ver anexo No. VII)

El estudio de la antigüedad de los saldos de las cuentas por pagar en esta entidad para el cierre del mes de diciembre del año 2018 en Moneda Nacional ascendió a \$3, 287,613.08 de ellas estuvieron en término \$2, 536,370.40 y fuera de término \$751,242.68.

A continuación, se detallan los proveedores que están vencidos y sus causas.

Cuentas por Pagar en Moneda Nacional:

Las siguientes entidades presentaron saldos más significativos vencidos por lo que quedaron excluidas de pago por los siguientes motivos:

1. FARMACUBA \$82,916.71 (Falta de financiamiento de la inversión).
2. FARMACUBA \$569,890.21 (Falta de financiamiento de operaciones).

CAPÍTULO III: SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL CAPITAL RELACIONAL EN LA EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE.

3. ENCOMED \$82,632.27 (Falta de conciliación con el proveedor).
4. UEB Construcción \$14,813.99 (Falta de conciliación con el proveedor).

Cuentas por Pagar en CUC:

Las Cuentas por Pagar en CUC arrojaron un saldo de 312,811.08 CUC de ellas vencidas 26,602.70 CUC.

1. Empresa de Comercio y Gastronomía 5,076.50CUC (Facturas entregadas fuera de termino).
2. GEOCUBA OTE SUR 18,166.53 CUC (Facturas entregadas fuera de término).
3. GEOCUBA Holguín 2,720.00 CUC (Facturas entregadas fuera de término).

El sistema automatizado con el que se trabaja es: Aplicación Informática SISCONT 5 versión 2.0, con el objetivo de ser aplicado en todas las empresas pertenecientes al Grupo Empresarial de las Industrias Biotecnológica y Farmacéutica (BIOCUBAFARMA); así como a todas las unidades económicas de bases pertenecientes a las empresas Unidad Empresarial de Bases (UEB). Por esta razón la empresa no tiene registrado el software como un activo intangible.

3.3 Cálculo e Interpretación de los resultados alcanzados en la aplicación de los indicadores financieros.

De los indicadores propuestos en el epígrafe 3.1 se aplicarán aquellos que son posibles aplicar dada las características de la empresa.

Tabla No.3 Elemento: Mercado

Indicadores	UM	2017	2018
Incremento de las ventas totales	%	10.1	17.4
Éxito de las ventas en relación a las del Grupo Empresarial.	%	100	100
Distancia de las ventas en relación al competidor líder	%	100	100
Grado de conocimiento del producto	%	100	100
Grado de aceptación del producto	%	100	100
Estabilidad de las ventas en el mercado	%	62.5	65.4
Producción a Ventas	\$	1.00	0.98

CAPÍTULO III: SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL CAPITAL RELACIONAL EN LA EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE.

El elemento mercado para la empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente demostró que en el año 2018 hubo una evolución en el mercado ya que se incrementaron las ventas en un 17.4% a diferencia del 2017 que se encontraban en un 10.1%; por otra parte la estabilidad de las ventas en el mercado mostraron los siguientes porcentajes, para el 2017 un 62.5% y posteriormente para el 2018 un incremento de un 65.4% demostrando a su vez que un buen mantenimiento de unas ventas estables permite en generar, utilizar los recursos disponibles más eficientes, por lo que representa una razón positiva que posibilita medir el grado éxito de la Empresa en alcanzar este objetivo, en ambos años las ventas se han mantenido estables por más de un 50% en seis meses.

Al medir la relación entre producción y venta, podemos decir que para el 2018 existió un descenso en relación a este indicador, mostrando que la Empresa presentó problemas en cuanto a la adecuación de la capacidad de producción de las exigencias del mercado. Sin embargo los indicadores (Éxito de las ventas en relación a las del Grupo Empresarial, Distancia de las ventas en relación al competidor líder, Grado de conocimiento del producto y el Grado de aceptación del producto) arrojaron para ambos años un 100% de evolución.

A continuación, se muestra el análisis de estos indicadores que representan al elemento mercado de manera más detallada.

Variable 1. Crecimiento de mercado.

Tabla No. 4. Crecimiento del mercado.

	UM	2017	2018
Incremento de las ventas	MP	4.073.5	5.983.6
Ventas totales	MP	40.264.3	34.280.7
Incremento de las ventas totales	%	10.1	17.4

Interpretación: En el 2017 hubo un descenso de las ventas con respecto al 2018 del **10.1%**, lo que afectó negativamente las utilidades del período, a diferencia del 2018 donde hubo incremento de las ventas del **17.4%** afectando positivamente las utilidades.

CAPÍTULO III: SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL CAPITAL RELACIONAL EN LA EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE.

Variable 2. Participación del Grupo Empresarial.

Tabla No.5. Participación del Grupo Empresarial.

Indicadores	UM	2017	2018
Ventas de la Empresa	MP	40.264.3	34.280.7
Ventas totales del Grupo	MP	40.264.3	34.280.7
Éxito de las ventas en relación a las del Grupo Empresarial.	%	100	100

Interpretación: Tanto en el 2017 como en el 2018 hubo mayor participación de la Empresa en el mercado para un **100%** de aceptación de sus productos, debido a que las ventas de la empresa representan los mismos valores que las que las ventas del grupo empresarial.

Variable 3. Dimensión Relativa.

Tabla No. 6. Dimensión Relativa

Indicadores	UM	2017	2018
Ventas de la Empresa	MP	40.264.3	34.280.7
Ventas del competidor líder	MP	40.264.3	34.280.7
Distancia de las ventas en relación al competidor líder	%	100	100

Interpretación: Esta Empresa es el líder ya que es la única en la región, debido a la amplia participación de sus productos en el mercado durante los años 2017 y 2018.

Variable 4. Notoriedad del producto.

Tabla No.7. Notoriedad del Producto.

Indicadores	UM	2017	2018
Cientes Potenciales nacional que conocen el producto	U	1	1
Ventas totales del Mercado	MP	40.264.3	34.280.7
Grado de conocimiento del producto	%	100	100

CAPÍTULO III: SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL CAPITAL RELACIONAL EN LA EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE.

Interpretación: dada las características de la cartera de producto que está representada por un solo cliente y que pertenece al mismo grupo empresarial con el cual existe una amplia relación contractual se facilita que en un 100 por ciento conozcan el producto que se va a comercializar.

Variable 5. Tasa de Éxito.

Tabla No.8. Tasa de Éxito.

Indicadores	UM	2017	2018
Cientes que compran el producto	U	2	2
Cientes que conocen el producto	U	2	2
Grado de aceptación del producto	%	100	100

Interpretación: La Empresa tiene buena aceptación de sus productos, la misma muestra los mismos clientes que compran y conocen el producto, el cual son ENCOMED y FARMACUBA para ambos años 2017 y 2018, ya que pertenecen al mismo grupo Empresarial.

Variable 6. Estacionalidad de las Ventas.

Tabla No. 9. Estacionalidad de las Ventas.

Indicadores	UM	2017	2018
Ventas de los seis meses más altos	MP	25.167.9	22,424.3
Ventas del año	MP	40.264.3	34.280.7
Estabilidad de las ventas en el mercado	%	62.5	65.4

Interpretación: En el año 2017 las ventas en el mercado se mantuvieron en un 62.5% estables, a diferencia del 2018 que estas expresaron un 65.4% de estabilidad. En ambos años las ventas se han mantenido estables para más de un 50% en seis meses, por lo que la Empresa para los dos años no ha podido utilizar sus recursos disponibles más eficientes, no alcanzando a su vez el mayor grado de éxito de sus objetivos.

CAPÍTULO III: SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL CAPITAL RELACIONAL EN LA EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE.

Variable 7. Sincronía de Mercado.

Tabla No.10. Sincronía de Mercado.

Indicadores	UM	2017	2018
Valor de las Cantidades Producidas	MP	40.593.3	33.689.3
Valor de las Cantidades Vendidas	MP	40.264.3	34.280.7
Producción a Ventas	\$	1.00	0.98

Interpretación: Este indicador muestra que la empresa mantiene relación entre las producciones y las ventas realizadas en ambos años, evidenciando baja capacidad de producción instalada que le permitió disminuir sus ventas de un período a otro.

Tabla No.11. Elemento: Cliente.

Indicadores	UM	2017	2018
Satisfacción del Cliente	%	100	100

Análisis: Al efectuar el análisis del elemento cliente se puede observar que en cuanto al indicador satisfacción del cliente mide un alto grado de satisfacción por parte de sus clientes fijo de la Empresa que compran y conocen el producto que son ENCOMED y FARMACUBA, al mostrar una tasa de fidelidad elevada es señal de una buena imagen comparativa de sus productos en el mercado.

Variable 1. Tasa de Fidelidad.

Tabla No. 12. Tasa de Fidelidad.

Indicadores	UM	2017	2018
Clientes que repiten la Compra	U	2	2
Clientes que compran el Producto	U	2	2
Satisfacción del Cliente	%	100	100

CAPÍTULO III: SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL CAPITAL RELACIONAL EN LA EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE.

Interpretación: La Empresa cuenta con dos clientes específicos que repiten y compran el producto que a su vez se convierten en fijos que son ENCOMED y FARMACUBA, por lo que muestra para los dos años un 100% de satisfacción de sus clientes.

Tabla No.13. Elemento: Proveedores.

Indicadores	UM	2017	2018
Proporción de Proveedores	%	54.10	56.82
% de incumplimiento de la entrega	%	100	100
Días promedios de entrega	DIA	30 días	32 días

Análisis: En el análisis del elemento Proveedores podemos observar que, en cuanto a la producción de proveedores de una año respecto al otro (2017-2018) podemos decir que la Empresa en este periodo no corrió el riesgo de no disponer de proveedores alternativos, ya que su proveedor exclusivo le suministró un 54.10% en el 2017 y en el 2018 un 57% aproximadamente de las compras realizadas por la Empresa, por otra parte el porciento de incumplimiento de la entrega para ambos años se mantuvo en un 100%, cumpliendo el plazo de entrega negociado, reflejando un aspecto de calidad del servicio de los proveedores, mientras que los días de entrega oxilan entre 30 y 32 días promedios que son los días que emplean los proveedores en servir los pedidos.

Variable 1. Dependencia de los Proveedores.

Tabla No.14. Dependencia de los Proveedores.

Indicadores	UM	2017	2018
Compra a proveedores exclusivos	MP	5.870.4	6.602.0
Compras Totales	MP	10.855.3	11.618.2
Proporción de Proveedores	%	54.10	56.82

CAPÍTULO III: SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL CAPITAL RELACIONAL EN LA EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE.

Interpretación: La Empresa en este periodo no corrió el riesgo de no disponer de proveedores alternativos, ya que su proveedor exclusivo le suministró un 54.10% en el 2017 y en el 2018 un 57% aproximadamente de las compras realizadas por la Empresa.

Variable 3. Fiabilidad de los Proveedores.

Tabla No. 15. Fiabilidad de los Proveedores.

Indicadores	UM	2017	2018
Valor de los pedidos cumplidos	MP	10.855.3	11.618.2
Valor de las Compras	MP	10.855.3	11.618.2
% de incumplimiento de la entrega	%	100	100

Interpretación: En ambos periodos no se incumplió en el plazo de entrega por parte de los proveedores, demostrando una buena calidad del servicio.

Variable 4. Plazo medio de entrega.

Tabla No. 16. Plazo medio de entrega.

Indicadores	UM	2017	2018
Valor total de pedidos	MP	10.855.3	11.618.2
Promedio diario de Compras	MP	10.855.3/360	11.618.2/360
Días promedios de entrega	DIA	30	32

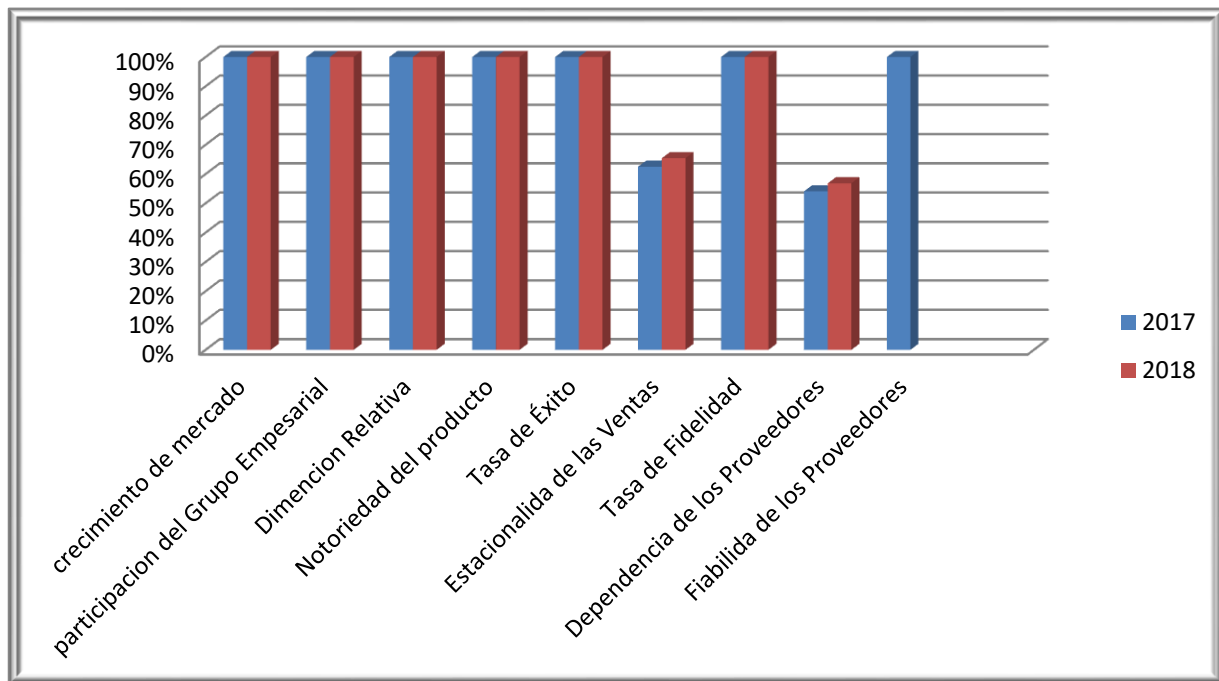
Interpretación: Los proveedores emplean entre 30 días en el 2017 y 32 días en el año 2018 para servir los pedidos de sus clientes.

CAPÍTULO III: SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL CAPITAL RELACIONAL EN LA EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE.

Representación gráfica de los indicadores.

Para un mejor análisis de los indicadores se determinó representar los resultados gráficamente, se dividieron los resultados en un gráfico, teniendo en cuenta la unidad de medida en que se expresaron.

Gráfico No. 1



En este gráfico se relacionan los indicadores que expresan tasas o porcentajes calculados para ambos años 2017 y 2018 demostrando que la empresa en los años analizado mantuvo la misma situación en cuanto a la participación del grupo empresarial, dimensión relativa, notoriedad del producto, tasa de éxito, tasa de fidelidad y fiabilidad de los proveedores.

Aunque no podemos dejar de explicar algunos indicadores que variaron en el período como, por ejemplo:

✚ **El incremento del mercado** ya que en el 2017 hubo un descenso de las ventas con respecto al 2018 del **10.1%**, lo que afectó negativamente las utilidades del período, a diferencia del 2018 donde hubo incremento de las ventas del **17.4%** afectando positivamente las utilidades.

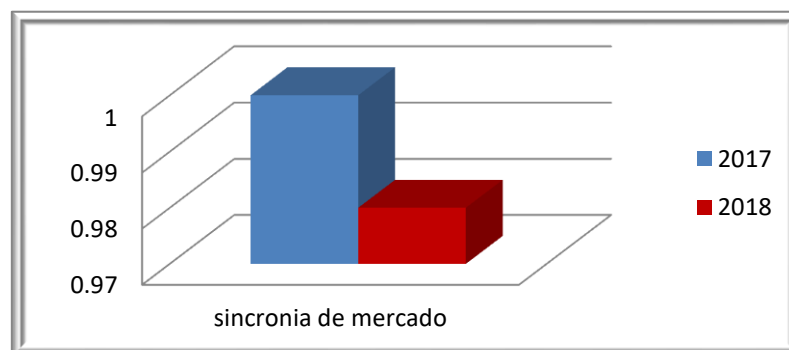
CAPÍTULO III: SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL CAPITAL RELACIONAL EN LA EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE.

Analizando a su vez la evolución de la Empresa en el mercado, lo que le posibilita a la misma formular las políticas comerciales a largo plazo y la composición de la cartera de productos.

✚ **La Estacionalidad de las Ventas** en el año 2017 las ventas en el mercado se mantuvieron en un 62.5% estables, a diferencia del 2018 que estas expresaron un 65.4% de estabilidad., demostrando que el mantenimiento de unas ventas estables permite en general para la Empresa, utilizar los recursos disponibles más eficientes. Por ello, el control de esta razón posibilita medir el grado de éxito de la empresa en alcanzar sus objetivos.

✚ **Dependencia de los Proveedores** la Empresa en este periodo no corrió el riesgo de no disponer de proveedores alternativos, ya que su proveedor exclusivo le suministró un 54.10% en el 2017 y en el 2018 un 57% aproximadamente de las compras realizadas por la Empresa, por lo que en este periodo la misma no corrió el riesgo de no disponer de proveedores alternativos.

Gráfico No.2

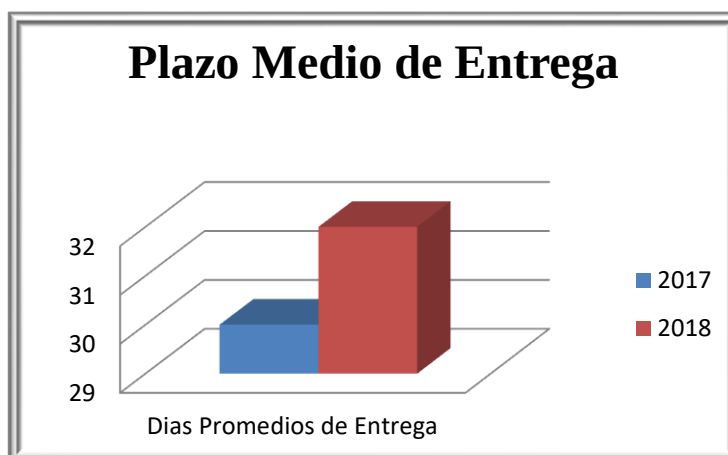


El gráfico muestra la relación entre producción y ventas para las exigencias del mercado.

En la Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente a pesar que en el 2017 la producción y ventas arrojaron un saldo de \$1.00 y en el 2018 disminuyeron en \$0.98 se evidencia que mantiene buena capacidad de producción.

CAPÍTULO III: SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL CAPITAL RELACIONAL EN LA EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE.

Gráfico No.3



El gráfico muestra que los proveedores emplean entre 30 días en el 2017 y 32 días en el año 2018 para servir los pedidos de sus clientes.

Conclusiones



CONCLUSIONES

Luego de cumplimentado el objetivo de la investigación realizada en la Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente, se llega a las siguientes conclusiones:

1. Con la propuesta del sistema de indicadores financieros para el cálculo del Capital Relacional permitió comprobar que la Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente está utilizando con eficiencia este Activo Intangible.
2. La aplicación de estos indicadores permitirá a la Empresa hacer una comparación periódica de sus planes a corto y largo plazo, formular cambios en la política de gestión de ventas y compras y así determinar su nivel de competitividad en el mercado.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES

1. Se le recomienda a la Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente aplicar la propuesta de indicadores presentados en dicho trabajo, y así poder realizar con eficiencia sus planes de negocios.

Bibliografía



BIBLIOGRAFÍA SOBRE METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

CIENTÍFICA CONSULTADA

1. Accounting Principles Board, FASB (1970): APB Opinion No.17, Accounting for Intangible Assets.
2. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA (1996): Documento N° 13, Contabilidad de Gestión Medioambiental, Madrid
3. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA (1997): Documento N° 16, Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas, Madrid
4. Cañibano, L.; Garcia-Ayuso, M. y Sanchez, P. (1999): “La relevancia de los intangibles para la valoración y la gestión de las empresas: revisión de la literatura”. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, nº 100, págs.17-88.
5. Euroforum (1998), “Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect”, IUEE, San Lorenzo del Escorial, Madrid
6. International Accounting Standards Committee, IASC (1998): International Accounting Standard, IAS 38, “Intangible Assets”, September 1998.
7. Serrano, C. y Chaparro, F. (1999): “Casos prácticos: la medición y gestión de intangibles en Skandia y Celemi”, *Finanzas & Contabilidad, Harvard Deusto*, Vol 27, enero-febrero págs. 30-34
8. Tejada, A. (1999): La gestión y el control socio-económico de las interacciones empresa-medio ambiente. Contribuciones de la Contabilidad a la gestión sostenible de la empresa. ICAC, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid
9. Torres, L. (1991): “Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol XX, No 67, abril-junio, págs. 535-558
10. Vivas, C. (1998): “La práctica del cuadro de mando integral”, *Finanzas & Contabilidad Harvard Deusto*, Vol 22, marzo/abril, págs. 42-52

Sitios Web.

1. http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_navigator_de_skandia.htm 2019
2. ¹<http://www.google.com/cu/search?sclient=psy-b&hl=es&site=&source=hp&q=INDICADORES+DEL+CAPITAL+RELACIONAL&btnG=Buscar> 2019
3. ¹ http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_navigator_de_skandia.htm 2019

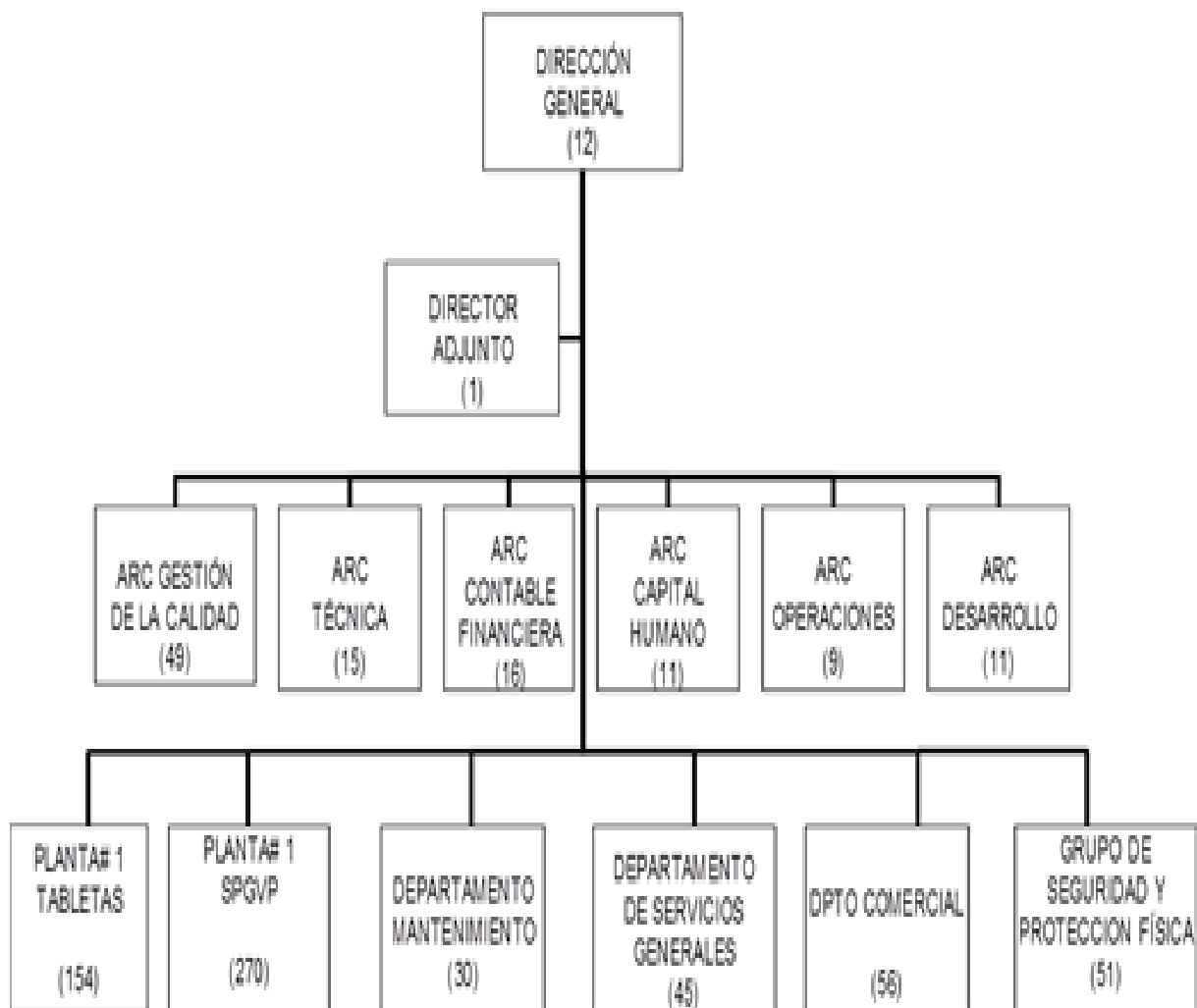
4. <http://gestiondelconocimientouny2016.blogspot.com/2019>
5. https://www.google.com/search?q=capital+relacional&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=kYjts6AEfdCg7M%253A%252CPWuXAXA543w4LM%252C%252Fm%252F0cfld&vet=1&usg=AI4_-kRUUQNmnfrZy6jpVEvzq0wgzWGUrg&sa=X&ved=2ahUKEwibjLWnkaTiAhWOwFkKH RBfBr8Q_B0wEnoECAsQBg#imgsrc=kYjts6AEfdCg7M:&spf=1558106956722&vet=1 2019
6. <http://www.redalyc.org/html/646/64602306/2019>
7. <http://www.mildac.ie/es/capital-relacional>
http://www.ardan.es/ardan/mejorespracticass/publicaciones/capital_relacional.pdf 2019.

Anexos



Anexo No. I. Organigrama.

EMPRESA LABORATORIOS FARMACÉUTICOS



Total: 730

ANEXO II:

PLAN DE CAPACITACIÓN

Año

Unión:

Empresa:

Acciones Planificadas											
No	Nombre de la Acción de capacitación	Objetivo de la Acción	Fecha de Inicio	Fecha de Terminac.	Lugar donde se Impartirá	A Graduar por Categorías					Matrícula Total
						Directivos	Técnicos	Operarios	Administrativos	Servicios	
1	Adiestramiento Lic. Ciencias Farmacéuticas	ATNS	9/3/2018	12/30/2018	Interno		1				1
2	Licenciado en Economía	ATNS	9/3/2018	12/30/2018	Interno		1				1
3	Técnico Mantenimiento y reparación de medios de transporte	ATNM	9/3/2018	12/30/2018	Interno		1				1
4	Curso sobre Reg.37/2004 Buenas Prácticas de Laboratorio para el Control de los Medicamentos.	PP					2				2
5	Curso Buenas Prácticas de Producción Farmacéutica						1				1
6	Curso Control interno	PP	1/2/2018	12/30/2018	Interno	16	224	452	4	57	753
7	Curso Prepración para la defensa	PP	1/7/2018	12/7/2018	Externo	1	1				2
8	Seminario sobre Reglamentos Internos.	PP	1/7/2018	12/7/2018	Externo		2				2

9	Curso de Formación como Operario Integral en la Producción de Medicamentos	PP	1/1/2018	12/30/2018	Externo	6				6
10	Curso de Formación como Operario de la producción de medicamentos	PP	1/7/2018	12/7/2018	Externo	27				27
11	Curso de Preparación como Tecnólogo	PP	1/2/2018	10/30/2018	Interno	16				16
12	Seminario de las (DPT)	PP	1/3/2018	30/02/2018	Interno		2			2
13	Seminario sobre las Instructivas del Puesto de Trabajo	PP	1/1/2018	10/30/2018	Interno	2				2
14	Curso de Preparación política ideológica	PP	1/2/2018	10/30/2018	Interno	16				16
15	Curso de Control Interno Res 60/2011	PP	1/2/2018	12/30/2018	Interno		5			5
16	Curso de Seguridad Informática	PP	1/2/2018	6/30/2018	Interno		5			5
17	Seminarios de Seguridad y salud en el trabajo.	PP	1/2/2018	6/30/2018	Interno		5			5
18	Curso de preparación a funcionarios.	PP	1/2/2018	10/30/2018	Interno			45		45
19	Curso de preparación para jóvenes emprendedores.	PP	1/2/2018	10/30/2018	Interno					
20	Curso de Balancista Distribuidor	PP	1/2/2018	10/30/2018	Interno					
21	Curso de farmacovigilancia	PP	1/2/2018	10/30/2018	Interno					
22	Curso de preparación de operarios, técnicos, auxiliares, etc para Planta de SRO.	PP	1/2/2018	10/30/2018	Interno					

23	Curso de administración de Riesgos de la Calidad asociado al tratamiento y control de las no conformidades.	PP	1/2/2018	10/30/2018	Interno						
24	Curso de registro del producto y estudio de estabilidad	PP	1/2/2018	10/30/2018	Externo						
25	Curso de Validación de Métodos analíticos, Software, Calificación de procesos y equipos.	PP	1/2/2018	10/30/2018	Externo			10			
26	Diplomado de Producciones más limpias	PP	1/2/2018	10/30/2018	Externo			9			
27	Diplomado ingeniería Química	PP	1/2/2018	10/30/2018	Externo						
28	Diplomado en gestión de Recursos Humanos	PP	1/2/2018	10/30/2018	Externo						
29	Diplomado de gestión de la calidad (módulo 3 y 4)	PP	1/2/2018	10/30/2018	Externo						
30	Diplomado de Contabilidad y Finanzas	PP	1/1/2018	12/31/2018	Externo		4				4
31	Maestría en Tecnología y Control de medicamentos	PP	1/4/2018	12/30/2018	externo		4				4
32	Maestría en Ingeniería Química	PP	1/5/2018	12/31/2018	externo						
33	Maestría en Investigación Educativa en Ciencias Informáticas.	PP	1/6/2018	1/1/2019	externo						
34	Maestría en Dirección	PP	1/7/2018	1/2/2019	externo						
35	Maestría en eficiencia	PP	1/8/2018	1/3/2019	externo						

	energética										
36	Maestría Medicina Natural y Tradicional	PP	1/9/2018	1/4/2019	externo						
37	Curso de Computación en excel	PP	1/4/2018	12/30/2018	externo		1				1
38	Curso de Estadísticas	PP	1/4/2018	12/30/2018	interno		16				16
39	Seminario acerca del Decreto Ley 327 (reglamento del código de trabajo)	PP	1/2/2018	7/1/2018	externo		3		2		5
40	Seminario acerca del Decreto Ley 327 (reglamento del código de trabajo)	PP	1/4/2018	12/30/2018	Externo		1				1
41	Seminario sobre Reglamento Disciplinario Interno y Código de Conducta.	PP	1/4/2018	12/30/2018	externo		1				1
42	Curso Recalificación como Operario de grupos electrógenos	PP	2/1/2018	3/30/2018	Interno		25				25
43	Curso de Administración de Riesgos de la Calidad asociado al tratamiento y control de las no conformidades.	PP	2/1/2018	12/30/2018	Externo	1	14				15
44	Seminario Medio Ambiente	PP	1/15/2018	1/19/2018	Interno	1	35				36
45	Curso: Servicio científico técnico para la evaluación de la competencia técnica en los laboratorios.	PP	2/1/2018	4/30/2018	Interno		6				6
46	Curso: servicio científico técnico para estudio de los métodos cromatográficos.	PP	2/1/2018	2/27/2018	Externo		1				1
47	Entrenamiento en las UEB productivas	PP	2/1/2018	30/02/2018	Externo		5				5

	(Tabletas, SPGVBP, Hemodiálisis, Vendas Enyesadas)										
48	Seminario sobre Convenio Colectivo de Trabajo.	PP	2/1/2018	12/30/2018	Externo		1				1
49	Seminario Protección contra Incendios.	PP	2/1/2018	12/30/2018	Externo		1				1
50	Seminario sobre legislaciones laborales vigentes.	PP	2/1/2018	12/30/2018	Externo		1				1
51	Seminario sobre Regulación de Limpieza	PP	2/1/2018	12/30/2018	Externo		1				1
52	curso TM Química Industrial	PP	2/1/2018	9/30/2018	Externo		2				2
53	Seminario Instrucción Periódica a Puestos de Riesgo	PP	2/1/2018	12/30/2018	Externo		1				1
54	Seminario sobre resoluciones y normativas referentes a Seguridad y Protección	PP	2/1/2018	30/02/2018	Interno		17				17
55	Seminario acerca de los flujos tecnológicos de Tabletas y Suero.	PP	2/1/2018	30/02/2018	Externo		2				2
		Elaborad o por: Lic. Angela Dayami Benítez Salas			Ing. Jorge Orestes Fernández Batista						
		Esp. Gest. Rec. Hmnos			Director Empresa Lab. Farm. Ote						

Aprobado
por:

ANEXO No. III

Ministerio de Finanzas y Precios	Estado de Rendimiento	Unidad de Medida
	Financiero	
<u>Estados Financieros</u>	EFE - 5921	Acumulado hasta: 12 del 2017
		Pesos Cubanos con dos decimales

Entidad: EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE

Código Entidad	N.A.E.	D.P.A	
ORG. SUB. CÓDIGO	DIVISIÓN CLASE	PROVINCIA	MUNICIPIO
305 0 01760			

Página 1- 5921

CONCEPTOS	Fila	N	Plan Anual	Plan hasta la fecha	Real hasta la fecha
(A)	(B)	(C)	(1)	(2)	(3)
Ventas (900-913)	1		40,264,300.00	40,264,300.00	40,264,310.85
Más: Ventas de Bienes con destino a la Exportación (914)	2		0.00	0.00	0.00
Ventas por Exportación de Servicios (915)	3		0.00	0.00	0.00
Subvenciones (916-919)	4		0.00	0.00	0.00
Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas (800-804)	5		0.00	0.00	0.00
Impuesto por las ventas (805-809)	6		0.00	0.00	0.00
Ventas Netas	7		40,264,300.00	40,264,300.00	40,264,310.85
Menos: Costo de Ventas de la Producción (810-813)	8		21,798,800.00	21,798,800.00	19,891,134.75
Costo de Ventas de Mercancías (814-817)	9		0.00	0.00	0.00
Costo por Exportación de Servicios (818)	10		0.00	0.00	0.00
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas	11		18,465,500.00	18,465,500.00	20,373,176.10
Menos: Gastos de Distribución y Ventas (819-821)	12		0.00	0.00	0.00
Utilidad o Pérdida Neta en Ventas	13		18,465,500.00	18,465,500.00	20,373,176.10
Menos: Gastos Generales y de Administración (822-824)	14		2,610,000.00	2,610,000.00	3,748,833.20
Gastos de Operación (826-833)	15		0.00	0.00	0.00
Gastos de Administración de la OSDE (834)	16		0.00	0.00	0.00
Utilidad o Pérdida en Operaciones	17		15,855,500.00	15,855,500.00	16,624,342.90
Menos: Gastos de Proyectos (825)	18		0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros (835-838)	19		358,500.00	358,500.00	582,753.69
Gastos por Pérdidas en Tasa de Cambio (839)	20		0.00	0.00	0.00
Financiamiento entregado a la OSDE (840)	21		565,900.00	565,900.00	520,100.00
Gastos por Estadía-Importadores (841)	22		0.00	0.00	0.00
Gastos por Estadía-Otras Entidades (843-844)	23		0.00	0.00	0.00
Gastos por Pérdidas (845-848)	24		0.00	0.00	1,238,531.86
Gastos por Pérdidas-Desastres (849)	25		0.00	0.00	0.00
Gastos por Faltantes de Bienes (850-854)	26		0.00	0.00	895.56
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855-864)	27		2,190,100.00	2,190,100.00	1,635,383.38
Otros Gastos (865-866)	28		195,000.00	195,000.00	236,503.97
Gastos de Eventos (867)	29		0.00	0.00	0.00
Gastos de Recuperación de Desastres (873)	30		0.00	0.00	0.00
Más: Ingresos Financieros (920-922)	31		129,800.00	129,800.00	118,024.41
Financiamiento recibido de las Empresas (923)	32		0.00	0.00	0.00
Ingresos por Variación de Tasa de Cambio (924)	33		0.00	0.00	0.00
Ingresos por Dividendos Ganados (925)	34		0.00	0.00	0.00
Ingresos por Estadía (navieras y operadores) (926-927)	35		0.00	0.00	0.00
Ingresos por Recobro de Estadía (importadores y otras entidades) (928-929)	36		0.00	0.00	0.00
Ingresos por Sobrante de Bienes (930-939)	37		0.00	0.00	16,810.16
Otros Ingresos (950-952)	38		198,000.00	198,000.00	334,280.41
Ingresos por Donaciones Recibidas (953)	39		0.00	0.00	0.00
Utilidad o Pérdida antes de Impuesto	40		12,873,800.00	12,873,800.00	12,879,289.42

HECHO POR:

DIRECTOR:

999

Yudith Dominguez Minier
Nombre, Apellidos

Jorge Oreste Fernandez Batista
Nombre, Apellidos

Firma

Firma

CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE
ESTADO FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS
ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS
REGULACIONES VIGENTES.

D	M	A

Ministerio de Finanzas y Precios Estado de Situación Acumulado hasta: Unidad de Medida
 Estados Financieros EFE - 5920 12 del 2017 Pesos Cubanos con dos decimales

Entidad: EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE

Código Entidad			N.A.E.		D.P.A				
ORG.	SUB.	CÓDIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA	MUNICIPIO	Página 1 de 5 (5920)		
305	0	01760							
CONCEPTOS					Fila	N	Plan Anual	Apertura	Real hasta la fecha
(A)					(B)	(C)	(1)	(2)	(3)
ACTIVO									
Activo Circulante					1		27,301,550.00	28,356,712.54	24,123,544.20
Efectivo en Caja (101-108)					2		9,100.00	14,408.47	8,087.98
Efectivo en Banco y en otras instituciones (109-119)					3		3,902,500.00	4,871,303.67	4,375,265.46
Inversiones a Corto Plazo o Temporales (120-129)					4		0.00	0.00	0.00
Efectos por Cobrar a Corto Plazo (130-133)					5		0.00	0.00	0.00
Menos:Efectos por Cobrar Descontados (365-368)					6		0.00	0.00	0.00
Cuenta en Participación (134)					7		0.00	0.00	0.00
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (135-139)					8		13,353,100.00	14,260,464.04	10,542,319.41
Menos: Provisión para Cuentas Incobrables (369)					9		0.00	0.00	0.00
Pagos por Cuentas de Terceros (140)					10		0.00	0.00	0.00
Participación de Reaseguradores por Siniestros Pend.(141)					11		0.00	0.00	0.00
Préstamos y Otras Operaciones Crediticias a Cobrar a Corto Plazo (142)					12		0.00	0.00	0.00
Suscriptores de Bonos (143)					13		0.00	0.00	0.00
Pagos Anticipados a Suministradores (146-149)					14		26,800.00	11,964.69	29,479.11
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (150-152)					15		21,700.00	2,887.87	236,702.79
Materiales Anticipados del Proceso Inversionista (153)					16		0.00	0.00	0.00
Anticipos a Justificar (161-163)					17		0.00	0.00	0.00
Adeudos del Presupuesto del Estado (164-166)					18		35,000.00	0.00	27.00
Adeudos del Organo u Organismo (167-170)					19		28,000.00	55,504.90	10,188.11
Ingresos acumulados por Cobrar (173-180)					20		0.00	0.00	0.00
Dividendos y Participaciones por Cobrar (181)					21		0.00	0.00	0.00
Ingresos Acumulados por Cobrar - Reaseguros Aceptados (182)					22		0.00	0.00	0.00
Total de Inventarios					23		9,925,350.00	9,140,178.90	8,410,732.21
Materias Primas y Materiales (183)					24		5,507,900.00	5,102,328.38	3,681,886.63
Combustibles y Lubricantes (184)					25		38,100.00	31,239.73	18,043.53
Partes y Piezas de Respuesto (185)					26		2,115,300.00	2,236,190.69	1,631,895.18
Envases y Embalajes (186)					27		0.00	0.00	0.00
Útiles, Herramientas y Otros (187)					28		302,700.00	414,486.02	243,700.96
Menos: Desgaste de Útiles y Herramientas (373)					29		151,350.00	83,814.53	83,814.53
Producción Terminada (188)					30		1,100,200.00	397,629.95	773,883.58
Mercancías para la Venta (189)					31		0.00	0.00	0.00
Menos: Descuento comercial e Impuesto (370-372)					32		0.00	0.00	0.00
Medicamentos (190)					33		0.00	0.00	0.00
Base Material de Estudio (191)					34		0.00	0.00	0.00
Menos: Desgaste de Base Material de Estudio (366)					35		0.00	0.00	0.00
Vestuario y Lencería (192)					36		3,400.00	4,736.94	5,228.31
Menos: Desgaste de Vestuario y Lencería (367)					37		0.00	0.00	0.00
Alimentos (193)					38		0.00	0.00	0.00
Inventario de Mercancías de Importación (194)					39		0.00	0.00	0.00
Inventario de Mercancías de Exportación (195)					40		0.00	0.00	0.00
Producción Auxiliar Terminada (196)					41		0.00	0.00	0.00
Otros Inventarios (205-207)					42		0.00	0.00	0.00

Ministerio de Finanzas y Precios Estado de Situación Acumulado hasta: Unidad de Medida
Esados Financieros EFE - 5920 12 del 2017 Pesos Cubanos con dos decimales

Entidad: EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE

Código Entidad			N.A.E.		D.P.A			
ORG.	SUB.	CÓDIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA	MUNICIPIO	Página 1 de 5 (5920)	
305	0	01760						
CONCEPTOS					Fila	N	Plan Anual	Apertura
(A)					(B)	(C)	(1)	(2)
								Real hasta la fecha
								(3)
Inventarios Ociosos (208)					43		207,200.00	247,927.28
Inventarios de lento Movimiento (209)					44		0.00	2,253.63
Producción en Proceso (700-724)					45		800,500.00	787,200.81
Producción Propia para Insumo o Autoconsumo (725)					46		0.00	0.00
Reparaciones Capitales con Medios Propios (726)					47		0.00	0.00
Inversiones con Medios Propios Activos Fijos Intangibles (727)					48		0.00	0.00
Inversiones con Medios Propios (728)					49		1,400.00	0.00
Créditos Documentarios (211)					50		0.00	0.00
<u>Activos a Largo Plazo</u>					51		0.00	0.00
Efectos por Cobrar a Largo Plazo (215-217)					52		0.00	0.00
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo (218-220)					53		0.00	0.00
Préstamos Concedidos a Cobrar a Largo Plazo (221-224)					54		0.00	0.00
Inversiones a Largo Plazo o Permanentes (225-234)					55		0.00	0.00
<u>Activos Fijos</u>					56		12284500.00	16475577.83
Activos Fijos Tangibles (240-251)					57		26,582,000.00	26,734,588.62
Menos:Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375-389)					58		15,478,000.00	14,269,080.64
Fondos Bibliotecarios (252)					59		0.00	0.00
Medios y Equipos para Alquilar (253)					60		0.00	0.00
Menos: Desgaste de Medios y Equipos para Alquilar (389)					61		0.00	0.00
Monumentos y Obras de Arte (254)					62		0.00	0.00
Activos Fijos Intangibles (255 a 263)					63		83,200.00	72,124.16
Activos Fijos Intangibles en Proceso (264)					64		0.00	467,737.44
Menos:Amortización de Activos Fijos Intangibles (390-399)					65		17,800.00	26,974.22
Inversiones en Proceso (265-278)					66		856,800.00	2,204,613.48
Plan de Preparacion de Inversones (279)					67		0.00	528,301.94
Equipos por Instalar y Materiales para el Proceso Inversionista (280-289)					68		258,300.00	764,267.05
<u>Activos Diferidos</u>					69		158800.00	12172.71
Gastos de Producción y Servicios Diferidos (300-305)					70		0.00	0.00
Gastos Financieros Diferidos (306 - 307)					71		0.00	0.00
Gastos Diferidos del Proceso Inversionista (310 - 311)					72		158800.00	12172.71
Gastos por Faltantes y Pérdidas Diferidos (312)					73		0.00	0.00
<u>Otros Activos</u>					74		165100.00	317587.95
Pérdidas en Investigación (330-331)					75		135,600.00	236,138.76
Faltante de Bienes en Investigación (332-333)					76		3,800.00	293.22
Cuentas por Cobrar Diversas-Operaciones Corrientes (334-341)					77		25,700.00	81,155.97
Cuentas por Cobrar - Compra de Monedas (342)					78		0.00	0.00
Cuentas por Cobrar Diversa del Proceso Inversionista (343-345)					79		0.00	0.00
Efectos por Cobrar en Litigio (346)					80		0.00	0.00
Cuentas por Cobrar en Litigio (347)					81		0.00	0.00
Efectos por Cobrar Protestados (348)					82		0.00	0.00
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial (349)					83		0.00	0.00

Ministerio de Finanzas y Precios Estado de Situación Acumulado hasta: Unidad de Medida
Esados Financieros EFE - 5920 12 del 2017 Pesos Cubanos con dos decimales

Entidad: EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE

Código Entidad			N.A.E.		D.P.A		MUNICIPIO		Página 1 de 5 (5920)
ORG.	SUB.	CÓDIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA				
305	0	01760							
CONCEPTOS					Fila	N	Plan Anual	Apertura	Real hasta la fecha
(A)					(B)	(C)	(1)	(2)	(3)
Depósitos y Fianzas (354-355)					84		0.00	0.00	0.00
Fondo de Amortización de Bonos - Efectivo en Valores (364)					85		0.00	0.00	0.00
Menos:Otras Provisiones Reguladoras de Activos (374)					86		0.00	0.00	0.00
TOTAL DEL ACTIVO					87		39,909,950.00	45,162,051.03	41,793,215.97

PASIVO

<u>Pasivo Circulante</u>	88		10,570,450.00	20,908,784.14	11,722,655.24
Sobregiro Bancario (400)	89		0.00	0.00	0.00
Efectos por Pagar a Corto Plazo (401-404)	90		0.00	0.00	0.00
Cuentas por Pagar a Corto Plazo (405-415)	91		3,985,850.00	6,361,216.52	5,267,298.74
Cobros por Cuenta de Terceros (416)	92		0.00	0.00	0.00
Dividendos y Participaciones por Pagar (417)	93		0.00	0.00	0.00
Cuentas en Participación (418-420)	94		0.00	0.00	0.00
Cuentas por Pagar-Activos Fijos Tangibles (421-424)	95		0.00	0.00	0.00
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425-429)	96		358,600.00	3,432,292.87	4,185,940.71
Cobros Anticipados (430-433)	97		0.00	257.25	0.00
Materiales Recibidos de Forma Anticipados (434)	98		0.00	0.00	0.00
Depósitos Recibidos (435-439)	99		0.00	0.00	0.00
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-449)	100		779,800.00	3,606,810.54	165,350.60
Obligaciones con el Órgano u Organismo (450-453)	101		0.00	0.00	0.00
Nóminas por Pagar (455-459)	102		385,700.00	938,788.22	491,244.84
Retenciones por Pagar (460-469)	103		36,100.00	46,465.79	45,801.40
Préstamos Recibidos y Otras Operaciones Crediticias por Pagar (470-479)	104		1,050,400.00	1,927,825.78	1,117,144.00
Gastos Acumulados por Pagar (480-489)	105		95,000.00	130,782.92	97,102.73
Provisión para Vacaciones (492)	106		476,500.00	409,574.34	331,489.43
Otras Provisiones Operacionales (493-499)	107		3,402,500.00	4,050,899.44	21,282.79
Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo (500)	108		0.00	3,870.47	0.00
Fondo de Compensación para Desbalances Financieros (501)	109		0.00	0.00	0.00
<u>Pasivos a Largo Plazo</u>	110		0.00	0.00	1,000,000.00
Efectos por Pagar a Largo Plazo (510-514)	111		0.00	0.00	0.00
Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515-519)	112		0.00	0.00	0.00
Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo (520-524)	113		0.00	0.00	1,000,000.00
Obligaciones a Largo Plazo (525-532)	114		0.00	0.00	0.00
Otras Provisiones a Largo Plazo (533-539)	115		0.00	0.00	0.00
Bonos por Pagar (540-144-363)	116		0.00	0.00	0.00
Bonos Suscritos (541)	117		0.00	0.00	0.00
<u>Pasivos Diferidos</u>	118		0.00	0.00	0.00
Ingresos Diferidos (545-548)	119		0.00	0.00	0.00
Ingresos Diferidos por Donaciones Recibidas (549)	120		0.00	0.00	0.00
<u>Otros Pasivos</u>	121		328,900.00	3,694,162.85	34,036.50
Sobrantes en Investigación (555-564)	122		0.00	2,611.68	16.40

Ministerio de Finanzas y Precios

Estado de Situación

Acumulado hasta:

Unidad de Medida

Estados Financieros

EFE - 5920

12 del 2017

Pesos Cubanos con dos decimales

Entidad: EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE

Código Entidad			N.A.E.		D.P.A			Página 1 de 5 (5920)	
ORG.	SUB.	CÓDIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA		MUNICIPIO		
305	0	01760							
CONCEPTOS					Fila	N	Plan Anual	Apertura	Real hasta la fecha
(A)					(B)	(C)	(1)	(2)	(3)
Cuentas por Pagar Diversas (565-569)					123		328,900.00	625,297.77	34,020.10
Cuentas por Pagar - Compra de Monedas (569)					124		0.00	3,062,525.40	0.00
Ingresos de Periodos Futuros (570-574)					125		0.00	3,728.00	0.00
Obligaciones con el Presup. del Estado por Garantía Activada (575)					126		0.00	0.00	0.00
<u>TOTAL PASIVO</u>					127		10,899,350.00	24,602,946.99	12,756,691.74

Ministerio de Finanzas y Precios

Estado de Situación

Acumulado hasta:

Unidad de Medida

Estados Financieros

EFE - 5920

12 del 2017

Pesos Cubanos con dos decimales

Entidad: EMPRESA LABORATORIO FARMACEUTICO ORIENTE

Código Entidad			N.A.E.		D.P.A.		
ORG.	SUB.	CÓDIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA	MUNICIPIO	Página 1 de 5 (5920)
305	0	01760					
CONCEPTOS							
(A)							
Fila	N	Plan Anual		Apertura		Real hasta la fecha	
(B)	(C)	(1)		(2)		(3)	

PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE

Inversión Estatal (600-612) Sector Público	128		13,595,800.00		14,011,106.68		18,218,089.52
Patrimonio (600) Sector Privado	129		0.00		0.00		0.00
Capital Social Suscrito y Pagado	130		0.00		0.00		0.00
Recursos Recibidos (617-618) Sector Público	131		0.00		0.00		0.00
Donaciones Recibidas - Nacionales (620)	132		0.00		0.00		0.00
Donaciones Recibidas - Exterior (621)	133		0.00		0.00		0.00
Utilidades Retenidas (630-634)	134		0.00		0.00		0.00
Subvención por Pérdida (635-639)	135		0.00		0.00		0.00
Reservas par Contingencias (645)	136		695,800.00		700,555.33		700,555.33
Otras Reservas Patrimoniales (646-654)	137		1,845,200.00		5,847,442.03		3,234,896.92
Fondo de Contravalor para Proyectos de Inversión (688)	138		0.00		0.00		0.00
Menos: Recursos Entregados (619) Sector Público	139		0.00		0.00		0.00
Donaciones Entregadas - Nacionales (626)	140		0.00		0.00		0.00
Donaciones Entregadas - Exterior (627)	141		0.00		0.00		0.00
Pago a Cuenta de las utilidades (690)	142		0.00		0.00		5,996,306.96
Pago a Cuenta de los Dividendos (691)	143		0.00		0.00		0.00
Pérdida (640-644)	144		0.00		0.00		0.00
Más o Menos: Revalorización de Activos Fijos Tangibles (613-615)	145		0.00		0.00		0.00
Otras Operaciones de Capital (616-619) Sector Privado	146		0.00		0.00		0.00
Revaluación de Inventarios (697)	147		0.00		0.00		0.00
Ganancia o Pérdida no Realizada (698)	148		0.00		0.00		0.00
Resultado del Período	149		12,873,800.00		0.00		12,879,289.42
<u>TOTAL PATRIMONIO NETO</u>	150		29,010,600.00		20,559,104.04		29,036,524.23
CONTABLE	151		39,909,950.00		45,162,051.03		41,793,215.97

HECHO POR:

APROBADO POR

Yudith Domínguez Minier

Jorge Oreste Fernández Batista

Nombre y Apellidos

Nombre y Apellidos

Firma

Firma

 CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS
 CONTENIDOS EN ESTE ESTADO
 FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS
 ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO
 CON LAS REGULACIONES VIGENTES.

D	M	A

ANEXO No. IV
Esados Financieros
**Entidad: EMPRESA LABORATORIO
FARMACEUTICO ORIENTE
Estado de Rendimiento Financiero**

Código Entidad		DIVISIÓ N	N.A.E. CLASE	PROVINC IA	D.P.A MUNI CIPIO	Página 1- 5921		
ORG.	SUB.							
305	0	01760						
CONCEPTOS				Fila	N	Plan Anual	Plan hasta la fecha	Real hasta la fecha
(A)				(B)	(C)	(1)	(2)	(3)
Ventas (900-913)				1		42,020 ,500.0 0	42,020,500. 00	34,280,7 07.87
Más: Ventas de Bienes con destino a la Exportación (914)				2		0.00	0.00	0.00
Ventas por Exportación de Servicios (915)				3		0.00	0.00	0.00
Subvenciones (916-919)				4		0.00	0.00	0.00
Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas (800-804)				5		0.00	0.00	0.00
Impuesto por las ventas (805-809)				6		0.00	0.00	0.00
Ventas Netas						42,020 ,500.0 0	42,020,500. 00	34,280,7 07.87
Menos: Costo de Ventas de la Producción (810-813)						25,079 ,400.0 0	25,079,400. 00	21,186,9 46.52
Costo de Ventas de Mercancías (814-817)				8		0.00	0.00	0.00
Costo por Exportación de Servicios (818)				9		0.00	0.00	0.00
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas						16,941 ,100.0 0	16,941,100. 00	13,093,7 61.35
Menos: Gastos de Distribución y Ventas (819-821)				11		0.00	0.00	0.00
Utilidad o Pérdida Neta en Ventas						16,941 ,100.0 0	16,941,100. 00	13,093,7 61.35
Menos: Gastos Generales y de Administración (822-824)				12		2,986, 700.00	2,986,700.0 0	3,074,61 4.87
Gastos de Operación (826-833)				13		0.00	0.00	0.00
Gastos de Administración de la OSDE (834)				14		0.00	0.00	0.00
Utilidad o Pérdida en Operaciones						13,954 ,400.0 0	13,954,400. 00	10,019,1 46.48
Menos: Gastos de Proyectos (825)				15		0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros (835-838)				16		1,335, 200.00	1,335,200.0 0	516,130. 77
				17				
				18				
				19				

Gastos por Pérdidas en Tasa de Cambio (839)			0.00	165,381.
	20	0.00		52
Financiamiento entregado a la OSDE (840)		690,40	690,400.00	0.00
	21	0.00		
Gastos por Estadía-Importadores (841)	22	0.00	0.00	0.00
Gastos por Estadía-Otras Entidades (843-844)	23	0.00	0.00	0.00
Gastos por Pérdidas (845-848)			0.00	553,985.
	24	0.00		17
Gastos por Pérdidas-Desastres (849)	25	0.00	0.00	0.00
Gastos por Faltantes de Bienes (850-854)	26	0.00	0.00	4,824.20
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855-864)		2,422,	2,422,700.0	1,430,61
	27	700.00	0	0.65
Otros Gastos (865-866)		234,80	234,800.00	237,209.
	28	0.00		32
Gastos de Eventos (867)	29	0.00	0.00	0.00
Gastos de Recuperación de Desastres (873)	30	0.00	0.00	0.00
Más: Ingresos Financieros (920-922)		129,80	129,800.00	18,808.9
	31	0.00		0
Financiamiento recibido de las Empresas (923)	32	0.00	0.00	0.00
Ingresos por Variación de Tasa de Cambio (924)			0.00	224,150.
	33	0.00		50
Ingresos por Dividendos Ganados (925)	34	0.00	0.00	0.00
Ingresos por Estadía (navieras y operadores) (926-927)				
	35	0.00	0.00	0.00
Ingresos por Recobro de Estadía (importadores y otras entidades) (928-929)				
	36	0.00	0.00	0.00
Ingresos por Sobrante de Bienes (930-939)	37	0.00	0.00	9,915.62
Otros Ingresos (950-952)		435,10	435,100.00	311,471.
	38	0.00		96
Ingresos por Donaciones Recibidas (953)	39	0.00	0.00	0.00
Utilidad o Pérdida antes de Impuesto		9,836,	9,836,200.0	7,675,35
	40	200.00	0	1.83

HECHO POR:

DIRECTOR:

999

CERTIFICAMOS QUE LOS
DATOS CONTENIDOS EN
ESTE ESTADO FINANCIERO
SE CORRESPONDEN CON
LAS ANOTACIONES
CONTABLES DE ACUERDO
CON LAS REGULACIONES
VIGENTES.

Yudith Dominguez Minier
Nombre, Apellidos

Jorge Oreste
Fernandez Batista
Nombre, Apellidos

D	M	A

ANEXO No. IV.

Cuentas por Cobrar al cierre del mes de diciembre del 2017: EPIGRAFE No. 3.2

Deudores	Días						Importes
DENTRO DEL GRUPO EMPRESARIAL	Hasta 50	De 51 - 60	De 61 -90	De 91 -120	De 120 - 180	Más de 180	
Unidad Básicas de almacenes	1,625,509.86	0.00	2,105,758.03	484,458.31	1,262,389.83	0.00	5,478,116.03
UEMM Pinar del Rio	121,690.44	0.00	0.36	0.00	0.00	0.00	121,690.68
UEMM Ciudad de la Habana	662,844.67	46,360.16	0.72	0.00	0.00	0.00	709,205.55
UEMM Matanzas	165,166.12	0.00	18.60	0.00	0.00	0.00	165,184.72
UEMM Cienfuegos	71,521.52	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	71,521.52
UEMM Sancti Spíritus	132,727.98	0.00	18.27	1.24	0.00	0.00	132,747.49
UEMM Villa Clara	242,143.76	302.70	5.05	11.58	0.00	0.00	242,463.09
UEMM Ciego de Ávila	206,501.76	0.00	71.66	0.00	0.00	442.43	207,015.55
UEMM Camagüey	562,246.41	3.51	99.94	0.00	0.00	0.00	562,34.86
UEMM Las Tunas	340,665.38	0.00	1.04	0.00	0.00	40.59	340,707.01
UEMM Holguín	542,792.15	0.00	14.57	0.00	0.00	2.67	542,809.39
UEMM Bayamo	628,751.04	0.00	0.69	9.26	0.00	0.00	628,760.99
UEMM Santiago de Cuba	828,186.58	0.00	0.34	0.00	0.00	0.00	828,186.92
UEMM Guantánamo	358,552.48	8,621.59	4.42	0.00	6.41	34.13	367,219.03
UEMM Isla de La Juventud	8,486.41	0.00	0.00	0.00	0.00	0.91	8,487.32
UEMM Mayabeque	54,384.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	54,384.44
UEMM Artemisa	81,469.34	0.00	0.36	0.00	0.00	0.00	81,469.70
TOTAL DE CUENTA	6,633,640.04	55,287.96	2,105,994.05	484,480.39	1,262,396.24	520.73	10,542,319.41

ANEXO No. V.

Cuentas por Pagar al cierre del mes de diciembre del 2017.

EPIGRAFE No.3.2

Acreedores	Días						Importes
Fuera del Organismo-MN	<u>Hasta 30</u>	<u>De 31-60</u>	<u>De 61 - 90</u>	<u>De 91 - 120</u>	<u>De 120 - 180</u>	<u>Más de 180</u>	
Empresa Grafica Alfredo López	13,207.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	13,207.44
EES Emp Geysel UEB Stgo de Cuba	183.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	183.84
Emp Distribuidora de Combustible	22,907.61	2,827.42	0.00	0.00	0.00	0.00	25,735.03
EES Emp de La Sal ENSAL	960.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	960.84
Dirección Territorial SEPSTA	821.49	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	821.49
Almacenes Universales S.A Sucursal	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	40.00
CUBACATERING S.A	1,033.89	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,033.89
Total de Cuenta	39,155.11	2,827.42	0.00	0.00	0.00	0.00	41,982.53
DENTRO DEL GUPO EMPRESARIAL-MN	<u>Hasta 30</u>	<u>De 31 - 60</u>	<u>De 61 - 90</u>	<u>De 91 - 120</u>	<u>De 120 - 180</u>	<u>Más de 180</u>	Importes
CIDEM	24,902.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24,902.28
Laboratorio MEDSol	2,311.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,311.20
SERVIGEN	11,502.79	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11,502.79
Consejo de Estado-Biopreparado	6,610.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6,610.20
Emp. Tecnología de la Información	10,794.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,794.80
UDAD. EMPRES. de MED.IMPORTAD	935,893.34	392,898.26	643,078.92	619,754.70	1,710,284.22	627,287.66	4,929,197.10
Emp.Lab.Liquidos Orales Bayamo	1,209.74	185.72	0.00	0.00	0.00	0.00	1,395.46
ENCOMED Stgo	104,346.37	70,704.44	0.00	0.00	0.00	0.00	175,050.81
Emp. Farmacéutica 8 de Marzo	0.00	0.00	0.00	6,200.01	0.00	0.00	6,200.01
TOTAL DE	1,097,570.72	463,788.42	643,078.9	625,954.71	1,710,284.22	627,287.66	5,167,964.

CUENTA			2				65
FUERA DEL ORGANISMO-CUC	<u>Hasta 30</u>	<u>De 31 - 60</u>	<u>De 61 - 90</u>	<u>De 91 - 120</u>	<u>De 120 - 180</u>	<u>Más de 180</u>	Importes
Asoc. Cubana de Comunic. Soc	900.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	900.00
ADYPEL.SA.	8,215.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8,215.50
Emp. Grafica Alfredo López	21,326.47	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	21,326.47
Fondo Cubano de Bienes Culturales	24,429.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24,429.00
EES Emp. de la Sal ENSAL	509.46	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	509.46
Dirección Territorial SEPSA ST	188.69	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	188.69
Almacenes Universales S.A Sucursal	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	40.00
CUBACATERING S.A	1,114.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,114.84
Hoteles CUBANACAN	627.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	627.60
TOTAL DE CUENTA	57,351.56	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	57,351.56
FUERA DEL ORGANISMO-MN	<u>Hasta 30</u>	<u>De 31 - 60</u>	<u>De 61 - 90</u>	<u>De 91 - 120</u>	<u>De 120 - 180</u>	<u>Más de 180</u>	Importes
Emp. de Refrigeración Calderas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,401.00	4,401.00
TOTAL DE CUENTA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,401.00	4,401.00
DENTRO DEL GRUPO EMPRESARIAL-MN	<u>Hasta 30</u>	<u>De 31 - 60</u>	<u>De 61 - 90</u>	<u>De 91 - 120</u>	<u>De 120 - 180</u>	<u>Más de 180</u>	Importes
Emp. Servicios Ingenieros Espec.	65,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	65,000.00
Emp. Tecnología de la Información	867.57	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	867.57
UDAD. Emp. de MED. Importado	838,619.82	0.00	71,935.63	0.00	8,763.59	3,195,906.65	4,115,225.69
TOTAL DE CUENTA	904,487.39	0.00	71,935.63	0.00	8,763.59	3,195,906.65	4,181,093.26
FUERA DEL ORGANISMO-	<u>Hasta 30</u>	<u>De 31 - 60</u>	<u>De 61 - 90</u>	<u>De 91 - 120</u>	<u>De 120 - 180</u>	<u>Más de 180</u>	Importes

CUC							
Comercializadora Escambray	27.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	27.95
Emp. de Refrigeración, Calderas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	418.50	41.50
TOTAL DE CUENTA	27.95	0.00	0.00	0.00	0.00	418.50	446.45

ANEXO VI.

Cuentas por Cobrar al cierre del mes de diciembre del 2018:

Epígrafe 3.2

Deudores	Días						Importes
	<u>Hasta 30</u>	<u>De 31- 60</u>	<u>De61- 90</u>	<u>De91-120</u>	<u>De 120-180</u>	<u>Más de 180</u>	
DENTRO DEL GRUPO EMPRESARIAL							
Unidad Básica de Almacenes	709,766.83	0.00	0.00	35,847.86	0.00	0.00	745,614.69
UEMM Pinar del Rio	120,268.43	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	120,268.43
UEMM Ciudad de La Habana	831,565.31	0.00	50.71	0.36	0.00	0.00	831,616.38
UEMM Matanzas	114,974.85	0.00	0.75	0.00	0.00	0.00	114,975.60
UEMM Cienfuegos	79,050.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	79,050.17
UEMM Santi Spiritus	106,935.98	0.00	15.87	0.00	0.00	0.00	106,951.85
UEMM Villa Clara	262,215.75	0.01	2.56	220.36	0.00	0.00	262,218.68
UEMM Ciego de Ávila	223,743.66	0.00	17.16	0.00	0.00	0.00	223,760.82
UEMM Camagüey	835,964.54	37.00	6.45	0.00	0.00	0.00	836,007.99
UEMM Las Tunas	558,890.86	345.59	11.46	0.00	0.00	0.00	559,247.91
UEMM Holguín	709,956.69	0.00	2.90	0.00	0.00	0.00	709,959.59
UEMM Bayamo	507,094.36	0.00	2.85	0.00	0.00	0.00	507,097.21
UEMM Stgo de Cuba	1,488,188.34	0.00	0.00	0.00	114.12	0.00	1,488,302.46
UEMM Guantánamo	732,371.27	0.34	24.93	0.00	0.00	297.42	732,693.96
UEMM Isla de La Juventud	16,242.27	0.00	11.73	0.00	0.00	0.00	16,253.80
Mayabeque	57,375.19	0.00	0.84	0.00	0.00	0.00	57,376.03
Artemisa	47,581.06	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	47,376.03
TOTA DE CUENTA	7,402,185.36	382.94	148.21	35,848.59	114.12	297.42	7,438,976.64

ANEXO No. VII.

Cuentas por Pagar al cierre del mes de diciembre del 2018:

Epígrafe 3.2

Proveedores	Días						Importes
	<u>Hasta 30</u>	<u>De 31 - 60</u>	<u>De 61 - 90</u>	<u>De 91 - 120</u>	<u>De 120 - 180</u>	<u>Más de 180</u>	
Fuera del Organismo-MN							
Filial de Stgo de Cuba ETECSA ING	10,676.92	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,676.92
Emp. Producciones Metálicas	559.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	559.10
MONCAR	915.39	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	915.39
CILMO (Emp.Merc.Cmers.Produc)	0.00	0.00	782.35	0.00	0.00	0.00	782.35
EES Emp. GEYSEL UEB Stgo. de Cuba.	61.58	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	61.58
Emp. Distribuidora de Combustible.	21,309.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	21,309.40
GEOCUBA Oriente-Sur	550.32	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	550.32
UEB Análisis y Servicios Técnicos	167.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	167.07
EES Emp. de La Sal ENSAL	7,302.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,302.00
UEB Estación Central Habana- V	20.92	26.15	0.00	0.00	0.00	0.00	47.07
Emp. de Refrigeración y Calderas	8,223.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8,223.84
Centro Internacional de La Habana.	7,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,000.00
Dirección Territorial SEPSA .ST.	821.49	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	821.49
Almacenes Universales S.A Sucursal	19,008.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	19,008.00
TOTAL DE CUENTA	76,616.03	26.15	782.35	0.00	0.00	0.00	77,424.53
Dentro del Grupo Empresarial-MN.	<u>Hasta 30</u>	<u>De 31 - 60</u>	<u>De 61 - 90</u>	<u>De 91 - 120</u>	<u>De 120 - 180</u>	<u>Más de 180</u>	Importes
Laboratorio MDSOL	20,744.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20,744.71
Emp. Servicios Ingenieros Espec.	29,405.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	29,405.08
SERVIGEN	40,110.49	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	40,110.49
Emp. Tecnología de la Información	12,773.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12,773.80

UDAD. Empres. de Med. Importado	476,763.79	647,837.46	941,933.57	569,890.21	0.00	0.00	2,636,42.03
ENCOMED Stgo.	101,990.84	28,591.33	37,858.33	1,149.97	15,032.64	0.00	184,623.11
Emp. Farmacéutica 8 de Marzo	33,229.77	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33,229.77
TOTAL DE CUENTA	715,018.48	676,428.79	979,791.90	571,040.18	15,032.64	0.00	33,229.77
Fuera de Organismo-CUC	Hasta 30	De 31 - 60	De 61 - 90	De 91 - 120	De 120 - 180	Más de 180	Importes
ADYPEL S.A	52,668.41	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	52,668.41
Compacto Caribe S.A	149,767.52	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	149,767.52
Filial de Stgo. de Cuba ETECSA Ing.	30.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	30.50
Emp. ELECTROQUIMICA de Sagua	42.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	42.81
Emp. Producciones Metálicas.	172.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	172.40
MONCAR	831.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	831.44
GEOCUBA Holguín	0.00	2,720.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,720.00
Complejo Cultural Heredia	403.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	403.50
Grupo de Emp. de Comercio Stgo de Cuba	14,430.10	5,076.50	0.00	0.00	0.00	0.00	19,506.60
GEOCUBA Oriente Sur	208.68	18,166.53	0.00	0.00	0.00	0.00	18,375.21
UEB Análisis y Servicios Técnicos	101.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	101.40
EES Emp. de la Sal ENSAL	1,475.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,475.00
EES Emp. Comercial Compay Tiago.	1,540.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,540.55
Emp. de Refrigeración y Calderas	1,061.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,061.11
Durero Caribe S.A	12,249.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12,249.20
ETECSA División Servicios Móvil	2,380.82	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,380.80
Dirección Territorial SEPSA Stgo.	188.69	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	188.69
Almacenes Universales S.A Sucursal.	11,318.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11,318.06
Total Cuenta	248,870.19	25,963.03	0.00	0.00	0.00	0.00	274,833.22
DENTRO DEL GRUPO	Hasta 30	De 31 - 60	De 61 - 90	De 91 - 120	De 120 -	Más de 180	Importes

EMPRESARIAL MN					<u>180</u>		
Emp. Tecnología de la Información.	4,893.99	3,290.94	0.00	0.00	0.00	0.00	8,184.93
Unidad Empresarial de Medicamento Importado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	19,242.44	19,242.44
TOTAL CUENTA	4,893.99	3,290.94	0.00	0.00	0.00	19,242.44	27,427.37
FUERA DEL ORGANISMO EN MN	<u>Hasta 30</u>	<u>De 31 - 60</u>	<u>De 61 - 90</u>	<u>De 91 - 120</u>	<u>De 120 - 180</u>	<u>Más de 180</u>	Importes
UB Construcción y Montaje Stg.	2,519.77	14,813.99	0.00	0.00	0.00	0.00	17,333.76
Emp. Nacional de Investigación Aplicada	50,155.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50,155.75
EMPROY No. 15	14,123.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	14,123.75
Empresa Constructora Militar	189.91	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	189.91
Inversiones GAMMA S.A	35,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	35,000.00
Cooperativa Constructora	44,105.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	44,105.18
TOTAL CUENTA	146,094.36	14,813.99	0.00	0.00	0.00	0.00	160,908.35
DENTRO DEL GRUPO EMPRESARIAL MN.	<u>Hasta 30</u>	<u>De 31 - 60</u>	<u>De 61 - 90</u>	<u>De 91 - 120</u>	<u>De 120 - 180</u>	<u>Más de 180</u>	Importes
Emp. Tecnología de la Información	866.57	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	866.57
Unidad Empresarial de Medicamentos Importados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	63,674.27	63,674.27
TOTAL CUENTA	866.57	0.00	0.00	0.00	0.00	63,674.27	64,540.84
FUERA DEL ORGANISMO EN CUC	<u>Hasta 30</u>	<u>De 31 - 60</u>	<u>De 61 - 90</u>	<u>De 91 - 120</u>	<u>De 120 - 180</u>	<u>Más de 180</u>	Importes
Comercializadora Escambray	45.21	244.78	0.00	0.00	0.00	0.00	289.999
UB Construcción y Montaje Stgo. de Cuba	106.73	394.89	0.00	0.00	0.00	0.00	501.62
Emp. Nacional Investigaciones Aplicadas	16,276.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16,276.25
EMPROY# 15	3,754.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,754.25
Emp. Constructora Militar	48.94	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	48.94
ETECSA División de Servicios Móviles	106.65	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	106.65
Inversiones GAMMA S.A	17,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	17,000.00
TOTAL CUENTA	37,338.19	639.67	0.00	0.00	0.00	0.00	37,977.86

