

## Original

### Evaluación de la eficiencia económico – financiera en la Empresa Municipal de Gastronomía Bayamo

Evaluation of the cost-reducing efficiency – financier at Gastronomía Bayamo's Municipal Company

Lic. Luis Ángel González Toledo, Profesor Instructor, Universidad de Granma, Cuba,  
[lgonzalez@udg.co.cu](mailto:lgonzalez@udg.co.cu)

Recibido: 23/04/2019 Aceptado: 09/12/2019

#### Resumen

La presente investigación tiene como objetivo evaluar la eficiencia económico – financiera en la Empresa Municipal de Gastronomía Bayamo, de manera que permita lograr la efectividad para así garantizar la calidad en el proceso de gestión empresarial. Para el desarrollo de la misma fue necesario realizar una amplia revisión documental, en la que se consultaron libros, revistas y artículos, así como tesis doctorales y de maestrías de destacados autores nacionales y extranjeros, que apoyados en el Materialismo – Dialéctico y sus métodos particulares: el análisis - síntesis, inducción - deducción, investigación – exposición y la unidad de lo lógico y lo histórico, lo que permitió elaborar el marco teórico referencial de la investigación y fundamentar la propuesta de indicadores económicos – financieros que enriquecen el proceso de evaluación, el cual constituye una herramienta para la gestión empresarial que contribuye al perfeccionamiento de la toma de decisiones. El análisis realizado de la posición económica y financiera a partir de la propuesta de indicadores evidenció que es insuficiente la capacidad de los activos de la empresa para generar valor, no está generando un volumen suficiente de ventas en proporción a la magnitud de su inversión. Además, no cuenta con los recursos suficientes para hacer frente a sus pagos en el corto plazo, y presenta un nivel excesivo de deudas, lo que significa que está perdiendo autonomía financiera frente a terceros. Se aporta un sistema de acciones para lograr que la empresa avance en sus indicadores de eficiencia y preste un servicio de calidad.

**Palabras Claves:** evaluación; eficiencia; economía; finanzas; análisis; clientes.

## **Abstract**

The purpose of this research is to evaluate the economic - financial efficiency of the Bayamo Municipal Gastronomy Company, in order to achieve effectiveness in order to guarantee quality in the business management process. For the development of the same it was necessary to carry out a comprehensive documentary review, in which books, magazines and articles were consulted, as well as doctoral thesis and master's thesis of outstanding national and foreign authors, which supported by Materialism - Dialectic and its particular methods : the analysis - synthesis, induction - deduction, research - exposure and the unity of the logical and the historical, which allowed to elaborate the theoretical framework of the research and to base the proposal of economic - financial indicators that enrich the evaluation process, which is a tool for business management that contributes to the improvement of decision making. The analysis of the economic and financial position from the proposal of indicators showed that the capacity of the company's assets to generate value is insufficient, it is not generating a sufficient volume of sales in proportion to the magnitude of its investment. In addition, it does not have sufficient resources to meet its payments in the short term, and it presents an excessive level of debts, which means that it is losing financial autonomy from third parties. A system of actions is provided to make the company advance in its efficiency indicators and provide a quality service.

**Key words:** evaluate analysis; efficiency; financial; economic; customers.

## **Introducción**

La dinámica de las tareas sociales y económicas en que se encuentra inmersa Cuba en la presente etapa de desarrollo económico, adquiere gran importancia para todos los sectores de la economía nacional, en la elevación de la eficiencia a través del perfeccionamiento de su gestión económica. De ahí la necesidad de hacer un análisis sistémico de la situación económico - financiera de las empresas.

La categoría eficiencia refiere la relación entre las cantidades o valor de los productos de un proceso y las cantidades o valor de los insumos del mismo. Se relacionan con un estándar o estado ideal del proceso, también expresado por las relaciones producto/insumo. En general, se es eficiente cuando se logran los resultados previstos en la mejor forma posible. En la práctica se verifica esta categoría cuando se presentan estas situaciones:

1. Se consignan las máximas salidas en correspondencia con las entradas y las acciones.

2. Las normas son correctas y la producción y los servicios se ajustan a las mismas.

En aras de lograr una mejor satisfacción en los clientes se pretende que la empresa sea eficiente pero que el pueblo lo distinga, la Empresa Municipal de Gastronomía Bayamo presenta una serie de deficiencias que deben resolverse y ello interesa a la entidad y al gobierno, algunas de ellas son las siguientes:

-Evaluaciones desfavorables en las inspecciones mayoristas de precio, efectuadas por la Dirección de Finanzas en los años 2015, 2016 y 2017; al efecto fueron impuestas un conjunto de medidas que aún no están satisfechas en su totalidad.

-Faltante detectado al cierre del 2016, por un valor superior a 21 947,3 MP, resultado de sus actividades operacionales.

-Incumplimiento de los indicadores directivos (Ventas Netas y la Utilidad después del Impuesto) en los últimos tres años.

-El proceso de planificación económica de los servicios gastronómicos (Ventas Netas), no se corresponde con las cifras de abastecimiento aprobado, convirtiendo a la planificación en una programación financiera, al no contar con la categoría de abastecimiento definida durante el proceso de planificación.

- No existe correspondencia entre los ingresos por ventas y el sistema de pago por resultado que se implementa a partir de la Resolución no.6/ 2016 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), ocasionando desmotivación en los trabajadores, al no percibir beneficios monetarios por la aplicación del pago por resultado.

Por lo antes expuestos denota que, la información del análisis económico-financiero de la Empresa Municipal de Gastronomía Bayamo no fundamenta los resultados de la actividad económica; por lo que se dispuso evaluar la eficiencia económico-financiera en la empresa.

Para ello se trabaja en tres aspectos fundamentales:

1. Fundamentar teóricamente el proceso de evaluación de la eficiencia económico-financiera empresarial.
2. Proponer las técnicas e instrumentos de evaluación económico – financiera ajustada a la actividad de la gastronomía.
3. Aplicar los procedimientos propuestos en la Empresa.

Todo ello se investiga bajo el presupuesto hipotético de que: si se realiza la evaluación, teniendo en cuenta las técnicas y procedimientos de gestión económico – financiera

empresarial, acorde con las regulaciones vigentes para la actividad gastronómica, se contará con información que fundamente los resultados de la empresa Municipal de Gastronomía Bayamo.

### **Población y muestra**

La investigación se desarrolla teniendo en cuenta varios pasos, siendo el primero la determinación de la composición de la empresa objeto de estudio.

Paso 1. Descripción de la cartera de la empresa.

La Empresa Municipal de Gastronomía Bayamo, con domicilio legal ubicada en la calle Juan Clemente Zenea No.318 entre Lora y Figueredo con un nivel de subordinación al Grupo Empresarial de Comercio, posee como actividad fundamental prestar servicios gastronómicos a la población en moneda nacional.

Se cuenta en la entidad actualmente con 143 unidades gastronómicas, de ellas: 28 restaurantes, 100 cafeterías, 9 Sistema de Atención a la Familia (SAF), un centro de elaboración, una fábrica de prú, cuatro comedores del Sistema de Atención a Trabajadores (SAT) y cinco centros de elaboración de la merienda escolar. En 6 unidades se presta servicio con doble moneda (CUP-CUC) y en 2 existen Proyectos de Iniciativa Local con muy buenos resultados (La Cubana y La Victoria).

### **Materiales y métodos**

Para el desarrollo del proceso investigativo se utilizaron varios métodos que permitieron conocer en detalles el estado de la empresa, entre ellos y como enfoque principal que permitió el despliegue del resto de los métodos empíricos, teóricos y estadísticos matemáticos se utilizó el Dialéctico-Materialista. Entre ellos se pueden mencionar: el Histórico-Lógico, Análisis - Síntesis, Inducción - Deducción, Sistémico estructural-funcional, Modelación, entre otros

### **Análisis y discusión**

Resultado del procedimiento de análisis de la eficiencia económico – financiera.

Resultados de la evaluación del Crecimiento económico.

A continuación se muestra la tabla 5 con algunos ejemplos de productos que se comercializan en estas unidades gastronómicas que no presentan margen comercial es decir que su costo genera pérdidas.

**Tabla 5. Productos que no presentan margen comercial y su costo genera pérdidas.**

<b>Productos que Reportan Pérdidas 2014-2016</b>					<b>UM: pesos</b>
<b>No.</b>	<b>Productos</b>	<b>Costos</b>	<b>Impuesto</b>	<b>Precio de Venta</b>	<b>Resultado</b>
1	Hamburguesa	2,18	0,2	2	(0,38)
2	Fricase de Cerdo	9,34	1,04	10,35	(0,03)
3	Perro Caliente	2,02	0,15	1,5	(0,67)
4	Refresco Enlatado	6,24	4,5	10	(0,74)
5	Refresco Embotellado	3,18	2,25	5	(0,43)

*Fuente: Tomado a partir de los información dada por la EMG Bayamo.*

En el caso de la hamburguesa el costo es de 2.044, el pan 0.091, el capshut, la mostaza y el aceite es de 0.04, para un total de 2.18. Otras de las causas que tienen influencias negativas en este indicador son los gastos financieros (intereses de crédito bancario), así como aportes incorrectos hechos a la ONAT en períodos anteriores que se están actualizando a partir del período actual.

Tal como se explicó anteriormente para conformar el estudio en la empresa se siguieron pasos por lo que a continuación se alude el paso 2.

Paso 2. Explicación de los indicadores de crecimiento económico.

La empresa no logra crecimiento en los indicadores de Ventas Netas, Utilidades y Valor Agregado Bruto.

El decrecimiento de las Ventas Netas en el período analizado (2014 – 2016) es de 21,2%, lo que expresa que ha dejado de vender 35 221,8 MP, determinado por: la disminución de los abastecimientos de comestibles de la gastronomía tradicional y de las bebidas de la cadena, lo cual trajo como consecuencia un decrecimiento del Valor Agregado Bruto del 15,2 %, es decir, se disminuye en 3 028,1 MP; donde el gasto material influyó de forma negativa al incrementarse en un 4,4% (50,8 MP) como consecuencia del incremento de las materias primas y materiales, combustible y la energía; los servicios comprados se incrementaron en 677,6 MP por los aporte hechos al OSD ascendente a 140.0 MP y otros gastos monetarios ascendente a 537,6 MP.

Las Utilidades logran incrementarse de forma no armónica con picos en el año 2013 y el 2015 ascendente a 960,1 MP y 494,4MP respectivamente, ascendiendo en el año 2016 a 108,9 MP superior a la alcanzada en el 2012 en 56,6 MP, este resultado es totalmente contradictorio con

los dos indicadores antes analizados y su comportamiento se debe a incorrectas contabilizaciones de sus gastos, mercancías para la venta y sus inventario, lo que provocó al cierre del año 2016 un faltante ascendente a 22 millones de pesos, se aprecia que en los últimos tres años la tendencia ha sido a decrecer (figura 2).

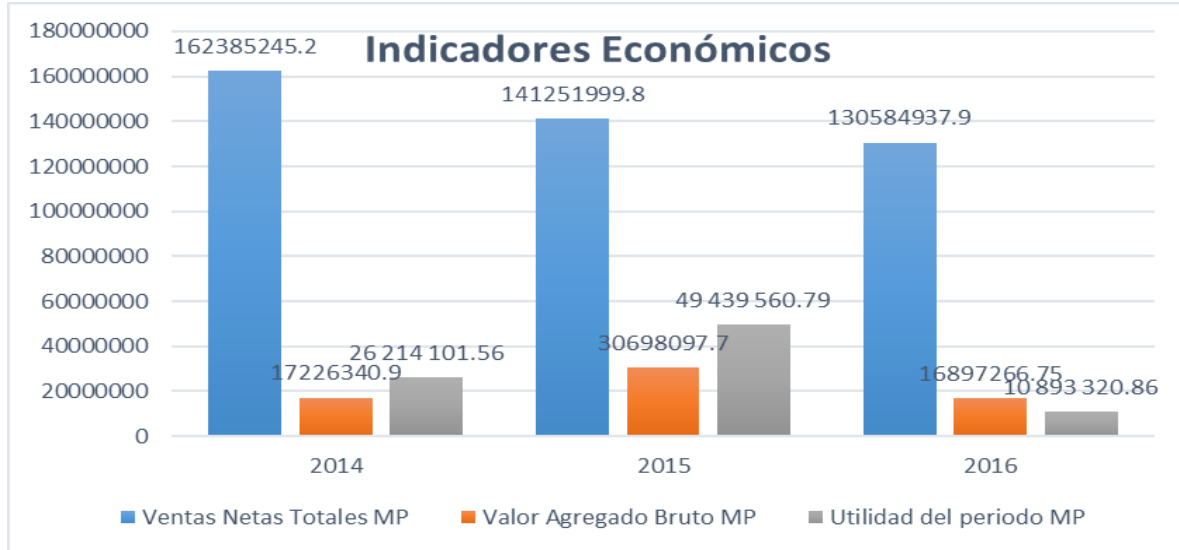


Figura 2. Indicadores económicos (Ventas Netas, Valor Agregado Bruto y Utilidades del Período) Período 2014 - 2016.

Fuente: Elaborado a partir de los datos tomados del modelo 5903 ONEI.

En el análisis de otros indicadores económicos se observa que:

Es la rentabilidad económica se muestra que por cada peso de Activos Totales la entidad genera aproximadamente 0.0018 centavos de utilidad para el año 2016, mientras que para el año 2015 es de 0.10 pesos, resultado que se considera muy bajo ya que a la empresa se le exige trabajar con una media por encima de 1.5 % pues con las particularidades de tener altos costos, generalmente se deteriora un componente dentro del cálculo de los rendimientos, que es el margen neto sobre las ventas, el cual se comportó para el año 2016 en un 17 % y para el año 2015 de un 10 %.

A partir de estas consideraciones se demuestra que la empresa no tiene buena capacidad para generar utilidades. Esto influyó, en los bajos márgenes generados, trayendo como consecuencia la ineficiencia en el uso de los activos.

Resultados de la evaluación de la situación financiera de la Empresa de Gastronomía Bayamo.

Tomando como referencia la información básica de la entidad, se procede a dar demostración del análisis financiero desarrollado conforme a las indicaciones metodológicas antes expuestas.

Análisis del Balance General muestra que:

En el análisis horizontal y vertical realizado al Estado de Situación, se observa que en el año 2016 el activo circulante representa el 33 por ciento del total de activos, disminuyendo con relación al 2015 en 15 342 048,69 pesos. En el año 2015 y 2014 representan el 62 y 75 % respectivamente, disminuyendo además respecto al año 2014 en 2 528 502,99 pesos. Entre las partidas que más influyen en este resultado son:

-El efectivo en banco representa en los años 2014,2015 y 2016 el 14,18 y 8 % del total de activos lo que evidencia una disminución con respecto al año 2015 es de 3 193 182,56 pesos ,a diferencia del 2014 que aumentó significativamente en 64 802,30 pesos, que dan la medida del comportamiento de estas partidas.

Los inventarios para el año 2016 representaron el 11% aproximadamente del total de activos lo que evidencia y corrobora el comportamiento de esta partida con respecto al año 2015 representa el 47 %, con una disminución de 15 217 283,26 pesos, lo que para el 2014 es del 35 % representativo ya que muestra una tendencia a disminución en este año por 5 744 555,90 pesos.

Los Activos fijos representan en los años 2014,2015 y 2016 el 35,25 y 24 % del total de activos lo cual es una de las partidas que más influye en el año 2016 en relación con el total de activos en su comportamiento, esto refleja con respecto a los años anteriores 2014 y 2015 un aumento en cada uno de estos años correspondientes, al incrementarse en 2 689 468,19 pesos respecto al 2015 y de 1 950 410,22 pesos en el 2014.

Dentro de las causas que originaron el decrecimiento en los inventarios en el año 2015 es que no se fijaba el costo de venta correctamente y en la proporción que le correspondía según las ventas efectuadas físicamente, en el caso del 2016 se detectaron comprobantes hechos contrarios al uso y contenido de la cuenta , el costo de venta disminuía contra las cuentas de inventarios lo que provocaba como consecuencia el decrecimiento del costo y aumento de las cuentas de inventarios conduciendo a la disminución de la rotación de los inventarios violando la normativa contable.

Dentro de las partidas de Pasivo y Capital que influyeron representativamente en este resultado están:

-El pasivo circulante en los años 2014, 2015 y 2016 representan el 95,104 y 64 % respectivamente del total de pasivo y capital, con respecto al 2015 disminuyó en 10 310 790,92 pesos y en el 2014 aumentó en 4 325 942,74 pesos, este comportamiento es debido al comportamiento de sus partidas que son:

-Las cuentas por pagar a corto plazo representan en los años 2014,2015 y 2016 el 61,22 y 23 % del total de pasivo y capital respectivamente, con respecto al 2015 se evidencia un incremento en 3 078 473,75 pesos y en el 2014 disminuye en 8 068 007,46 pesos, este comportamiento está dado por:

-Los préstamos recibidos y otras operaciones en los años 2014,2015 y 2016 representan el 23,33 y 26 % respectivamente del total de pasivo y capital, con respecto al 2015 hay un incremento poco significativo en esta partida, y en relación con 2014 existe un aumento de 6961 675,02 pesos respectivamente.

La siguiente tabla que se muestra a continuación, expone los indicadores financieros pertinentes acorde con la actividad gastronómica.

Tabla 11. Razones de Liquidez. U.M Pesos					Variación	Variación
No.	Liquidez	2014	2015	2016	2016-2015	2016-2014
1	Razón Circulante	0.64	0.72	0.51	(0.21)	(0.13)
2	Prueba Acida	0.27	0.26	0.33	0.07	0.06
3	Índice de Disponibilidad	0.20	0.22	0.19	(0.03)	(0.01)
4	<b>Capital de Trabajo</b>	<b>(11713666.12)</b>	<b>(13536854.08)</b>	<b>(18568111.85)</b>	<b>(5031257.77)</b>	<b>(6854445.73)</b>
5	Rentabilidad Financiera	0.26	1.91	0.06	(1.85)	(0.20)

Fuente: Tomado de los Estados Financieros de la Empresa Municipal de Gastronomía Bayamo.

Como se puede observar en los periodos analizados, la empresa muestra un Capital de Trabajo negativo, lo que evidencia que no tiene liquidez. No cuenta con fondos necesarios para cumplir con las obligaciones de pago a corto plazo.

La razón circulante es una buena medida de la capacidad de pago del negocio, cuánto más líquido sea el activo circulante, más significativo es su resultado. Para el año 2016 la entidad por cada peso de deuda a corto plazo, dispone de 0.51 pesos en activos corrientes para hacerle frente, o sea no está en condiciones de pagar la totalidad de las deudas, lo cual constituye un serio problema, pues se encuentra en una situación de impago. Esta situación se debe a la disminución de los activos corrientes en un 44%, ocasionado en lo fundamental, por el pago en el año 2016 de los adeudos con el presupuesto del estado no realizado en el año 2015. En comparación con los años 2015 y 2014 este indicador disminuyó en 0.21 y 0.13 pesos respectivamente.

Determinación de los problemas significativos de la eficiencia financiera.

- Insuficiente liquidez.
- Altos niveles de endeudamiento.



- Altos costos.
- Bajos niveles de generación de utilidades.
- El capital de trabajo es negativo.

Determinación de los problemas más significativos de la eficiencia económica.

1. Se tienen varios productos que no presentan margen comercial y su costo genera pérdidas y sin estrategia para reducir el efecto negativo.
2. Deficiente proceso de negociación, demanda y firma de contrato.
3. Insuficiente organización, disciplina y control de la actividad de abastecimiento y del centro de elaboración.
4. Insuficiente organización de los estudios normativos, técnicos, de los recursos alimenticios que se compran a los suministradores.
5. Falta de una política económica desde la dirección de la empresa, que sirva de directiva a la distribución de los productos por unidades gastronómicas.
6. Deficiente proceso de planificación empresarial.
7. Insuficiente organización, disciplina, control y proyección de los gastos de teléfono, agua, fumigación, carbón, flete.
8. Aplicación deficiente del sistema de pago por resultados finales.

Teniendo en cuenta los problemas planteados, luego de una ronda de trabajo con los especialistas se presentó el siguiente *diagrama causa- efecto*.

Propuestas de acciones

1. Diseñar una estrategia de negocio acorde con las potencialidades del territorio y oportunidades del mercado.
2. Realizar un análisis profundo de la actividad de precio, con nuevas propuestas de platos, con mayor valor añadido que compensen las pérdidas que se obtienen en otros, que no se pueden modificar.
3. Perfeccionar la contratación económica, y su correspondencia con la planificación de las ventas y los ingresos.
4. Aplicar nuevas políticas empresariales en la distribución de los abastecimientos entre unidades gastronómicas y en la proyección de los gastos operacionales.

5. Aplicar una nueva estrategia en la organización, planificación, y control del Centro de elaboración.
6. Realizar un estudio profundo de las formas y sistemas de pago, aplicando el sistema de pago por rendimiento en aquellas unidades básicas que la organización de sus procesos y la contabilidad lo permitan, para así contribuir al pago por resultado.
7. Realizar un análisis profundo de la contabilización de los gastos de la empresa, de las causas de sus desviaciones y que sus indicadores estén de acuerdo con los niveles de ventas.
8. Ampliación del objeto social en actividades que generan ingresos tales como: arrendamiento de los locales, prestación de servicios gastronómicos a domicilios, a eventos empresariales y otros bajo el amparo de la Resolución 134/13 emitida por el MEP acerca de la flexibilización del objeto social.

## **Conclusiones**

Después de desarrollada la actividad evaluativa de diferentes indicadores económico-financiero se puede arribar a las siguientes conclusiones:

1. En la entidad objeto de estudio constituye una necesidad del uso de un sistema de indicadores económicos más amplio que los que actualmente se emplean, así como incorporar nuevas formas y métodos de realizar el análisis económico-financiero con la finalidad de detectar las posibles desviaciones de eficiencia e incumplimiento de los planes previstos.
2. La propuesta de indicadores constituye una herramienta del proceso de análisis de la actividad económico-financiera y de la gestión empresarial, que contribuye al perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones en la empresa, lo que le permitirá alcanzar resultados eficientes y eficaces con un mayor aporte al crecimiento económico del municipio.
3. Las técnicas e instrumentos de evaluación económico-financiera utilizados para la evaluación de la posición económica de la empresa, muestra la ineficiencia alcanzada en las diferentes categoría económicas y las causas que lo originan, las debilidades existentes, y la necesidad de perfeccionar el trabajo sobre la base de los principales problemas detectados.

3. El análisis de la posición económica demuestra que es insuficiente la capacidad de los activos de la empresa para generar valor; además, de no generar el suficiente volumen de ventas en proporción con la magnitud de su inversión.
4. EL análisis de la posición financiera denota resultados deficientes debido a que la empresa no cuenta con recursos suficientes para hacer frente a sus pagos en el corto plazo, lo que se evidencia en los resultados que muestran los indicadores de liquidez. Además, la empresa tiene un nivel excesivo de deudas, lo que significa que está perdiendo autonomía financiera frente a terceros.

### Referencias Bibliográficas

1. Amat, O. (2000) "Comprender la Contabilidad y Finanzas". Ediciones Gestión.
2. Contraloría General de la República. (2011) Resolución No.60/11. Control Interno. Gaceta Oficial de la República de Cuba
3. Chiavenato, I.(2004). "Introducción a la Teoría General de la Administración".
4. Colectivo de Autores (2015) "Análisis Económico para la Toma de Decisiones". Editorial Universitaria Félix Varela. ISBN-978-959-07-1412-2.
5. Demestre, C., Castell, A González, A. (2002)"Técnicas para analizar los Estados Financieros". Editorial Pueblo Educación. La Habana.
6. Darromán & Velázquez (2011). "El proceso de gestión y la gestión económica en las empresas". No.145.
7. Da Silva, O. (2002)"Teorías de la Administración", México, Thompson, 1ª Edición, 253 pp.
8. Maldonado, R. (1989) "Estudio de la contabilidad general". Venezuela. ISBN: 978-980-6034-78-5.
9. Nordhaus P.S (2002). Economía XVII.
10. Perdomo, A. (2001). "Fundamentos de Administración Financiera". Volumen 4 de colección ADM y Volumen 5.
11. PCC (2016) Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido aprobada en el VII Congreso.
12. Resolución No. 350 (2007) Ministerio de Auditoría y Control.

13. Resolución No.60 (2011) Contraloría General de la República.
14. Samuelson y Nordhaus (2002). Economía XVII.
15. Stoner, J. (1996) Administración.Pearson Educación.México, 6ª Edición, 872 pp