

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS JOSÉ MARTÍ PÉREZ
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS



Trabajo de Diploma

Título: Perfeccionamiento en la toma de decisiones a partir del análisis financiero en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Trinidad.

Autora: Adelayne Salabarría Lahera
Tutora: MSc Yuliesky Cristo Dévora

Mayo, 2014
Año 56 de la Revolución

RESUMEN

La Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Trinidad tiene la misión de dirigir, comercializar y controlar los recursos de la red minorista de alimentos, industriales y servicios gastronómicos, así como prestar servicios a los organismos políticos y de masas, administrativos y asociaciones que lo necesiten al amparo de las legislaciones vigentes y del objeto social aprobado por el nivel correspondiente. Satisfacer las necesidades alimentarias de la población trinitaria, comercializar y controlar los recursos de la red minorista de alimentos y servicios gastronómicos. Contando con un comercio interior más eficiente, consolidado, y equilibrado, con una imagen superior, más novedosa y eficaz, con diferentes modalidades, acorde al desarrollo económico y social del territorio, contribuyendo al fortalecimiento de la moneda nacional y la liquidez monetaria. Para lograr lo antes dicho la empresa necesita resolver una serie de carencias relacionadas con el perfeccionamiento del análisis económico financiero para la toma de decisiones rápidas y oportunas. Diseñar un procedimiento para la toma de decisiones a partir del análisis económico financiero en la empresa, muestra las causas de los fenómenos posibilitando un plan de acciones para mejorar los resultados. El procedimiento propuesto parte de una caracterización de la entidad objeto de estudio y del empleo de los Estados Financieros para la toma de decisiones, seleccionando un grupo de indicadores, que se aplican a dos períodos contables sucesivos y nos permiten emitir un juicio de las partidas cuyo comportamiento es determinante en los resultados indeseados o susceptibles de mejorar, y cuáles han sido las causas. Después de trabajar en el procedimiento el autor reevalúa la situación de la empresa comparando los resultados de los principales indicadores y se pudo constatar que no hubo mejoras significativas de la liquidez, el capital de trabajo, la rentabilidad, los ciclos de cobros y pagos, el endeudamiento, la autonomía y otros aspectos relacionados con la salud financiera de la empresa.

Dedicatoria

Dedico de todo con mucho cariño este trabajo a:

- A mi mamá por estar siempre que la necesitaba y brindarme su apoyo, amor y comprensión.
- A mi papá por su cariño.
- A mi familia por ayudarme en los momentos más difíciles de mi carrera.

Agradecimientos

Agradezco infinitamente a:

- Mis padres por apoyarme en todos los momentos de mi vida y de mi carrera.
- A mi prima Yarajany por ayudarme incondicionalmente en la investigación.
- A mi tutora Yuliesky Cristo Dévora por haber sido mi guía, por orientarme y ayudarme incondicionalmente en el desarrollo de este trabajo.
- En fin a todos los que de una forma u otra hicieron posible la realización de este trabajo.

A todos mil gracias.

Introducción.

La globalización de la economía ha transfigurado el entorno competitivo en el que las empresas del nuevo milenio van a desarrollar su actividad, comenzando a revelarse una serie de carencias con relación a los actuales sistemas de control y de información en las mismas, que tanto desde una orientación operativa, como estratégica, conducen a la reflexión, pues como plantearan Hammer & Champy (1993): “...**estamos a las puertas del siglo XXI con compañías diseñadas en el XIX**”; de ahí la necesidad de adaptar nuevas herramientas de registro y control para la toma de decisiones.

Los cambios ocurridos en el país durante la década de los 90 y el inicio del nuevo milenio en cuanto a la reestructuración de su economía y la introducción de nuevas técnicas de Gestión Empresarial han contribuido a la reanimación económica de varios sectores; también se han creado nuevas empresas producto de las necesidades de servicios que van surgiendo.

Actualmente, en todos los sectores de la economía, los dirigentes están sometidos a crecientes exigencias y esfuerzos en busca de elevar la eficiencia, eficacia y competitividad, en particular en el sector empresarial, bajo cambiantes condiciones internas y externas. Todo lo anterior exige que la gestión y dirección empresarial se realice en condiciones totalmente diferentes a las de hace pocos años. Para variar el sistema de dirección con vista a contrarrestar la influencia negativa de estos, la organización debe cambiar de forma armónica, coherente, integrada y con enfoque en sistema los elementos que conforman el mismo. Estos son: estrategia, estructura, liderazgo, valores, habilidades, procesos, filosofía, entre otros.

La Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Trinidad ubicada en la calle José Martí No 154 entre Camilo Cienfuegos y Linos Pérez la cual es una entidad de subordinación local que pertenece a la organización del Poder Popular.

➤ **MISION**

Dirigir, comercializar y controlar los recursos de la red minorista de alimentos, industriales y servicios gastronómicos, así como prestar servicios a los organismos políticos y de masas, administrativos y asociaciones que lo necesiten al amparo de las legislaciones vigentes y del objeto social aprobado por el nivel correspondiente.

Satisfacer las necesidades alimentarias de la población trinitaria, comercializar y controlar los recursos de la red minorista de alimentos y servicios gastronómicos.

Contaremos con un comercio interior más eficiente, consolidado, y equilibrado, con una imagen superior, más novedosa y eficaz, con diferentes modalidades, acorde al desarrollo económico y social del territorio, contribuyendo al fortalecimiento de la moneda nacional y la liquidez monetaria.

Se lograra una nueva imagen corporativa en los mercados idéale, moderno y competitiva, incrementando la oferta, alcanzando el más alto per cápita en las ventas gastronómicas y de alimentos.

➤ **VISION**

Contamos con un Comercio Interior más eficiente, consolidado y equilibrado, con una imagen superior, más novedosa y eficaz, capaz de satisfacer las demandas y necesidades fundamentales de la población, con diferentes modalidades, acorde al desarrollo económico social del territorio, contribuyendo al fortalecimiento de la moneda nacional y la liquidez monetaria.

Logramos la entrega en tiempo y calidad de los productos normados en una red de establecimiento mejorados.

La oferta de bienes y servicios a precios diferenciados (Mercado Paralelo) está organizada en redes especializadas con una imagen corporativa superior, moderna y competitiva. Contamos con un sistema de ventas y control de los Mercados consolidado con un incremento de las ofertas, alcanzándose el más alto per cápita en las ventas gastronómicas de alimentos, así como en las raciones consumidas.

Se ha fortalecido el Sistema de reservas Estatales del municipio, la Economía de Almacenes y el sistema de respuesta de la Protección al Consumidor.

El Sistema Empresarial se ha consolidado, asimilando e implementándolas innovaciones y otros resultados científicos técnicos en el logro del mejoramiento de su gestión, eficiencia y preservación del medio ambiente.

La gestión de los Recursos humanos ha aumentado en eficiencia en todas las actividades, a partir del incremento logrado en la productividad y la preparación de la fuerza de trabajo, principalmente la fuerza técnica, acorde con el desarrollo del sistema, vinculándose la totalidad de los trabajadores a los resultados finales del trabajo, incluidos los jefes.

Por todo lo antes expuesto la empresa necesita resolver la problemática siguiente:

- Existe un inadecuado proceso para capturar, procesar y determinar la información económica, y se debe perfeccionar el análisis de la misma para la toma de decisiones rápidas y oportunas.
- Existe poca claridad sobre los principales indicadores económicos y financieros, así como su importancia para el desarrollo de la empresa.
- No se aplica un procedimiento para el análisis de los estados financieros.
- No se profundiza las causas de las desviaciones de los indicadores.

Por lo que se define como **pregunta científica**: ¿Cómo desarrollar un procedimiento para el análisis de los estados financieros, que facilite la toma de decisiones adecuadas en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Trinidad?

Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo se enmarca en:

Desarrollar un procedimiento para el análisis de los estados financieros, que facilite la toma de decisiones adecuadas en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Trinidad.

Objetivos específicos

- Diseñar un procedimiento para el análisis de los estados financieros en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Trinidad e identificar, a través de las técnicas de trabajo en grupo, de las causas de los resultados y posibles decisiones a tomar para su perfeccionamiento.
- Implementar el procedimiento propuesto para el análisis de la situación económico financiera en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Trinidad.
- Identificación, a través de las técnicas de trabajo en grupo, de las causas de los resultados y posibles decisiones a tomar para su perfeccionamiento.
- Elaborar plan de acción para el perfeccionamiento de la toma de decisiones.

Objeto de estudio teórico

Indicadores Económicos financieros, toma de decisiones.

Campo de acción

Los Indicadores Económicos Financieros de la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Trinidad para mejorar la toma de decisiones.

Significación teórica

El valor teórico de la investigación es que a través del estudio y análisis de la literatura existente, la apropiación de los conocimientos necesarios para conformar el marco teórico sobre la implantación y desarrollo del análisis económico financiero, para conocer causa y efecto de las desviaciones con vista la toma de decisiones, que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos en la empresa.

Significación metodológica

La significación metodológica radica en que brinda un conjunto de pasos para identificar cuales son los indicadores que en un período han tenido resultados susceptibles de mejorar y una vez mostrados a la dirección, identificar las causas que lo pudieron provocar a través de técnicas de trabajo en grupo, del mismo modo se proponen un conjunto de medidas o decisiones a tomar y una vez que transcurre un período económico aplicando dichas medidas o tomadas estas decisiones, se debe reaplicar el análisis económico para valorar en qué medida fueron o no eficientes y eficaces.

Significación práctica

La implementación del procedimiento propuesto para la toma de decisiones a partir del análisis económico financiero en la empresa, demostrando como el análisis de las causas de los fenómenos es imprescindible para al mejoramiento de la toma de decisiones.

Significación social

Demostrar y posibilitar la intervención de los dirigentes en la toma de decisiones, contribuyendo a mejorar la cantidad y calidad de productos y servicios, contribuir a fortalecer el liderazgo de la dirección, a través de la inclusión en las decisiones de diferentes eslabones de mando, en la organización, en los diferentes trabajos en grupos, además al lograr elevar la eficiencia empresarial.

Significación económica

La investigación contribuye a mejorar la toma de decisiones en la empresa a partir del análisis económico financiero, cuestión que repercute positivamente en los resultados económicos de la misma, aumentando básicamente sus indicadores de liquidez y eficiencia.

Métodos teóricos

El de **análisis y síntesis** permitió realizar una percepción detallada de cada aspecto del problema planteado.

El método **histórico-lógico** permitió, a través del estudio de la teoría, realizar un análisis tendencial de las técnicas de evaluación del riesgo financiero para mejorar

la efectividad Empresarial de acuerdo a los resultados que se deriven de la propuesta.

El **inductivo-deductivo** permitió ir de los elementos particulares al general, es decir, estudiar cada elemento y cualidades del proceso de evaluación del riesgo financiero, asumiendo una posición de acuerdo al modelo que fundamente la propuesta acorde a las características de la entidad.

El método de lo **abstracto a lo concreto** posibilitó, a través del estudio de la teoría de investigaciones antecedentes, retomar las ideas positivas de cada uno de ellas, respecto al proceso evaluación del riesgo financiero y llegar a concretar el propio criterio de la investigadora con relación a la problemática actual que se presenta.

El método **sistémico** permitirá estudiar las interacciones y relaciones que se establecen en el proceso evaluación del riesgo financiero para establecer los elementos que incluirá, de manera lógica y metodológica, dando como resultado una valoración totalizadora de la situación económica y financiera de la entidad.

También se aplicó el cálculo porcentual para determinar evidencias y variaciones originadas en los análisis efectuados.

Se utilizaron las tablas bivariadas, las cuales permitieron establecer análisis lógicos para determinar las regularidades de la información obtenida y poder procesarla y llegar a inferencias lógicas y acabadas.

Para el desarrollo del estudio exploratorio se usan como métodos cuantitativos fundamentales, la encuesta, la entrevista, la observación, el análisis de documentos y el criterio de experto; sus respectivos instrumentos fueron elaborados por la autora de la investigación.

Observación, para la observancia de los indicadores que determinan deficiencias en el proceso evaluación del riesgo financiero en el diagnóstico.

Entrevista, para la determinación de las deficiencias en la utilización de la información financiera y la determinación de los resultados derivados del proceso evaluación del riesgo financiero.

Encuestas, con el fin de evaluar y poder comprobar el grado de información que reciben y tienen los trabajadores de la entidad.

Análisis de documentos, con el propósito de evaluar la calidad y efectividad de los informes de balance que muestra la entidad al término del ejercicio contable, de acuerdo a los resultados relacionados con la información económica y financiera.

El criterio de experto, que posibilitará establecer la opinión que tiene un grupo de especialistas de la materia con el fin de evaluar la propuesta para dar solución al problema dado.

Técnicas para la Recopilación de Datos

- ✓ Diagrama Causa - Efecto para el diagnóstico para la propuesta de acciones y su análisis.

Tareas o fases de la investigación

1. Caracterizar la entidad objeto de estudio y evaluación del uso del análisis económico financiero como herramienta de dirección.
2. Obtener de Estados Financieros y selección de indicadores a aplicar.
3. Diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa
4. Analizar causas de resultados a perfeccionar.
5. Plantear estado deseado, acciones o decisiones a tomar.
6. Elaborar plan de acción para el perfeccionamiento de la toma de decisiones.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción

En este capítulo el autor aborda la importancia del empleo de la información contable, como punto de partida para evaluar la situación económica financiera de la empresa, a través de los métodos y técnicas del análisis económico- financiero, evaluando diferentes indicadores, para identificar posibles causas que limiten la obtención de resultados deseados, así como para contribuir a la toma de decisiones operativas y estratégicas, aspectos entre otros que constituyen el hilo conductor de la investigación. Seguidamente se ilustra el mismo en la figura.

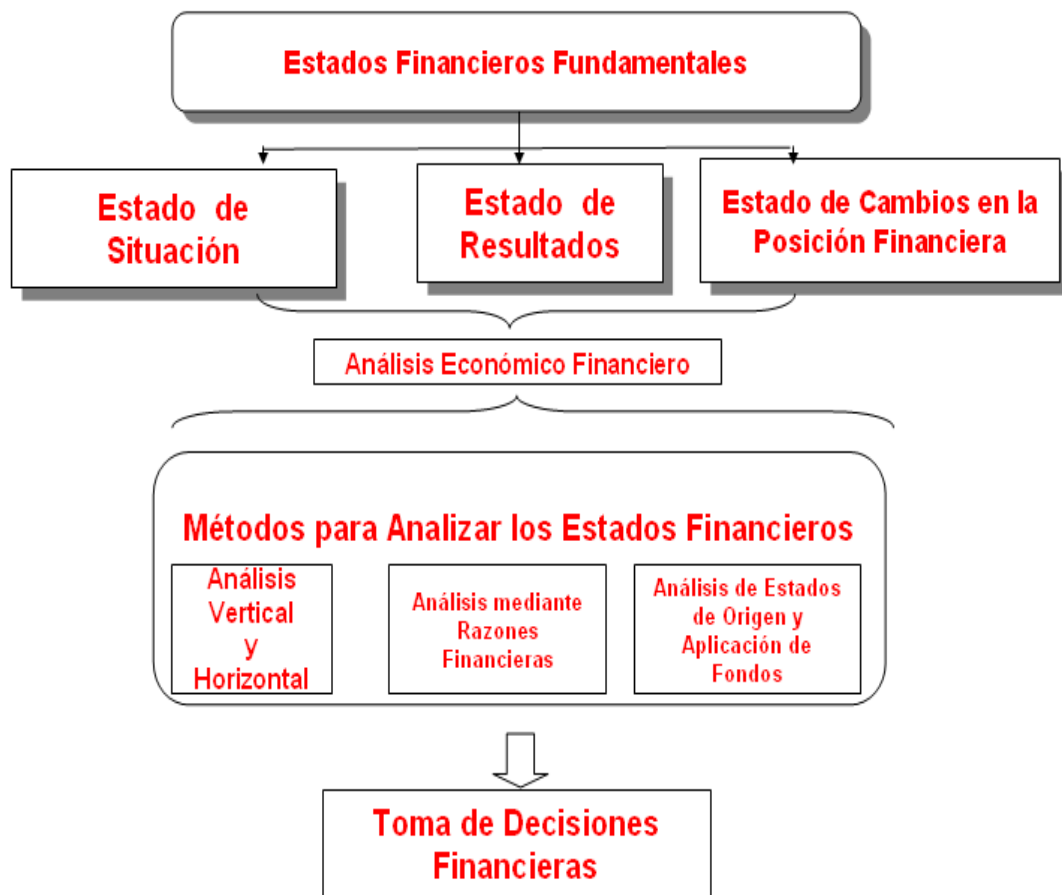


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación (elaboración propia)

1.1. Los Estados Financieros

Los Estados Financieros de la contabilidad se consideran en ocasiones el fin de la misma. O sea se ve el ciclo contable como un proceso de recopilación, procesamiento y presentación de la información en informes, sin embargo ellos constituyen un medio para realizar acertados análisis de la situación de la empresa para futuras tomas de decisiones. A continuación se brinda un grupo de definiciones dadas por algunos autores.

Horngree Charles, 1991 plantea: "...los Estados Financieros representan la información Financiera de la entidad a personas y organizaciones fuera del negocio. Los Estados Financieros proporcionan información para que los gerentes de las entidades, los propietarios, los acreedores y los organismos gubernamentales tomen decisiones."¹

Moreno Joaquín, 1998 señala: "...para manejar su empresa, el hombre de negocios necesita en su dinámico y cambiante mundo, de información financiera oportuna y adecuada, entendiéndose por tal, la información financiera cuantitativa, confiable y accesible para que le ayude a fortalecer su juicio o decisión sobre algún asunto."²

Demestre Ángela, 2002 plantea: "...la información contable es, por tanto, un instrumento poderoso de la administración. El uso inteligente de esta información probablemente sólo pueda lograrse si los encargados de tomar decisiones en el negocio, comprenden los aspectos esenciales del proceso contable, que termina con un producto final, los Estados Financieros y el análisis de dichos estados, que permiten conocer la realidad que subyace tras esa información."³

Gudiño Emma, 2005 señala: ".....son los documentos que se deben preparar al terminar un ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa, pueden hacer uso de ellos, la administración, los propietarios, los acreedores y el estado."⁴

¹ Horngreen Charles, Contabilidad Básica, t1 Editorial MES, 1991 p201

² Moreno Joaquín, Finanzas de las Empresas, Editorial MES, 1998 p11

³ Demestre Ángela, Técnicas para Analizar los Estados Financieros, Editorial Publico Centro, la Habana, 2002 p2

⁴ Gudiño Emma L. Contabilidad, McGRAW-HILL Interamericana, Santafé de Bogotá, Colombia 2005, p 225.

Según las Normas Cubanas de Contabilidad, 2005: "...los Estados Financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. El objetivo de los Estados Financieros con propósito de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, rendimiento financiero y de los Flujos de Efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas."⁵

Por tal razón, el autor considera que los Estados Financieros no son más que la forma final de representar la situación contable-financiera y los resultados obtenidos de la entidad en un periodo dado. Los cuales brindan la información necesaria a los dirigentes, acreedores e instituciones financieras, así como las entidades gubernamentales del territorio para la toma de decisiones.

Los Estados Financieros de uso interno y externo para las empresas que clasifican en el sector público y privado, son los siguientes:

- Balance general o estado de situación.
- Estado de resultado.

De uso interno entre otros:

- Estado de origen y aplicación de los fondos.
- Estado de flujo de efectivo.

Balance general

El balance general de la empresa, o estado de situación en la literatura consultada, se presenta como:

Cepero Fernández, 1943: "...el balance general da a conocer la situación económica de la empresa contemplada desde el punto de vista del empresario o dueño. Pone de manifiesto el estado en que se encuentra, en un momento particular del tiempo – fecha - todos los valores económicos manipulados."⁶

⁵ Normas Cubanas de la Contabilidad, Resolución 235/09 del Ministerio de finanzas y precios.

⁶ Cepero Fernández Manuel de J. Contabilidad Moderna t1. Cuba 1943, p20.

Moreno Joaquín, 1998: plantea que: "...el balance es el estado que muestra en unidades monetarias la situación financiera de una empresa o entidad económica en una fecha determinada..."⁷

Torras de la Luz Oscar, 2004: señala "... El balance general es un estado que muestra la situación financiera de la empresa en una fecha dada, o sea, la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones a medida que ellas vencen..."⁸

Gudiño Emma, 2005: señala "... Este estado informa en una fecha determinada la situación financiera de una empresa, muestra el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su patrimonio, valuados y elaborados de acuerdo a las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados..."⁹

Además **las Normas Cubanas de Contabilidad, 2005:** Plantean que: "...es un informe sobre la situación financiera de una empresa en un momento determinado donde se indica lo que poseen en bienes y derechos, lo que deben y el monto de su patrimonio, o financiamientos propios... no se refiere a un período, sino a una fecha. Es un estado estático que muestra en una fecha determinada, la composición de los medios con que cuenta una entidad económica para desarrollar sus actividades, así como las fuentes que han originado dichos medios."¹⁰

Considerando el criterio de los autores estudiados y la normativa contable, el autor es del criterio que el balance general se caracteriza por:

- Mostrar la situación financiera en una fecha determinada.
- Figuran las cuentas reales (activo. pasivo y patrimonio o capital).
- Expresa la composición y el valor de los medios y las fuentes de financiamiento.

⁷ Moreno Joaquín, Finanzas de las Empresas Editorial MES, 1998 p20.

⁸ Torras de la luz Oscar, Contabilidad General Editorial Pueblo y Educación, p216.

⁹ Gudiño Emma L. Contabilidad, McGRAW-HILL Interamericana, Santafé de Bogotá, Colombia 2005, p 226.

¹⁰ Normas Cubanas de la Contabilidad, Resolución 235/05 del Ministerio de Finanzas y Precios.

- Permite evaluar la capacidad de pago que tiene la empresa para responder a las actividades del próximo período y facilita la obtención de indicadores financieros.

Estado de resultados

También conocido como estado de ganancia o pérdidas, en la revisión bibliográfica algunos autores lo presentan como:

Horngreen Charles, 1991: plantea que "...el estado de resultados presenta un resumen de los ingresos y gastos de una entidad en un periodo específico como puede ser un mes, un año. El estado de resultado, también llamado estado de operaciones, es como una película de las operaciones de la entidad durante el periodo. El Estado de Resultado tiene lo que quizás sea la información individual más importante para el negocio: la utilidad neta, que no es más que los ingresos menos los gastos. Si los gastos exceden de los ingresos, el resultado es una pérdida neta para el periodo." ¹¹

Moreno Joaquín, 1998: señala: "...el estado de resultado muestra un resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la entidad durante un período determinado..."¹²

Gudiño Emma, 2005 plantea: "...el estado de resultado es un documento anexo al Balance General en el que se informa detallada y ordenadamente cómo se obtuvo la utilidad del ejercicio contable..."¹³

Además **las Normas Cubanas de Contabilidad, 2005** expresan "Este estado muestra la situación económica en un periodo de tiempo determinado; por lo tanto es un documento dinámico. Se basa en registrar todas las partidas de ingreso o de gastos reconocidas en el ejercicio, que se incluirán en el resultado del mismo, al menos que una Norma o una Interpretación que establezca lo contrario".¹⁴

Por tal razón el estado de resultado al comparar los ingresos con los costos y gastos, muestra el resultado de la actividad económica de una empresa durante un período de tiempo, expresando este resultado como ganancia o pérdida y

¹¹ Horngreen Charles, Contabilidad Básica t1 Editorial MES, p20.

¹² Moreno Joaquín, Finanzas de las Empresas Editorial MES, 1998 p51.

¹³ Gudiño Emma L. Contabilidad, McGRAW-HILL Interamericana, Santafé de Bogotá, Colombia 2005, p 229.

además informa sobre el comportamiento de los distintos elementos que participan en la determinación de dichos resultados.

En la actualidad debido al criterio de medir la eficiencia, el estado de resultado ocupa un lugar prioritario para la toma de decisiones. Sus características más distintivas se expresan de la forma siguiente:

- Está referido a las actividades económicas de un período.
- Se elabora con las cuentas nominales (ingresos y gastos).
- Muestra un resultado, producto de comparar los ingresos con los costos y gastos.
- Permite evaluar la gestión económica de la empresa al facilitar la obtención de indicadores relativos a ella, es decir indicadores económicos.
- Se presenta al final de cada período económico.

Estado de origen y aplicación de los fondos

En ocasiones no es considerado entre los Estados Financieros básicos de la contabilidad, no obstante es importante para la toma de decisiones, así se constata en la literatura consultada.

Horngreen, 1991 expresa: ... el estado de origen y aplicación de fondo o estado de capital contable, es un resumen de los cambios ocurridos en el capital contable de la entidad en un periodo de tiempo específico, que pudiera ser un mes un año. Los aumentos del capital provienen de la inversión de los propietarios y de la utilidad neta del negocio. Las disminuciones son resultado del retiro de fondos por parte de los propietarios y de una pérdida neta durante del período.¹⁵

Los estados de origen y aplicación de los fondos resumen las actividades financieras y de inversión de una empresa, muestran, directamente información que los usuarios solo podrían obtener mediante un análisis e interpretación de los balances generales y los estados de resultados. Estos reflejan los cambios en la posición financiera, es decir, proporcionan una visión de donde provienen los recursos durante el año y para donde fueron.

¹⁴ Normas Cubanas de la Contabilidad, Resolución 235/05 del Ministerio de Finanzas y Precios.

¹⁵ Horngreen Charles, Contabilidad Financiera, tII 1991 p606

Por tanto se considera que los estados de origen y aplicación de los fondos, representan una herramienta importante para el análisis de la posición financiera y tienen como objetivos:

- Analizar, seleccionar, clasificar y resumir los cambios ocurridos en la estructura financiera durante un período.
- Conocer la generación de fondos internos de forma pura, sin otros factores que distorsionan la información.
- Conocer el comportamiento de los ciclos financieros a corto o a largo plazo.

Los estados que expresan origen y aplicación de fondos o cambios en la posición financiera son:

- Estado de origen y aplicación de fondos o estado de cambios en la posición financiera sobre la base del capital de trabajo.
- Estado de flujos de efectivo.

El estado de cambios en la posición financiera sobre la base del capital de trabajo, refleja detalladamente los resultados de la gerencia financiera. En el mismo se pone de manifiesto las fuentes y uso de capital de trabajo. Este estado persigue los objetivos fundamentales que a continuación se exponen:

- Informar sobre los cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad, mostrando la generación de recursos provenientes de las operaciones del período.
- Revelar información financiera completa sobre los cambios de la estructura financiera de la entidad, que no muestran el balance general y el estado de resultado.

Como ya se ha planteado en párrafos anteriores este estado evalúa los recursos líquidos disponibles en la fecha de balance, mostrando las fuentes y usos de capital de trabajo, tales como:

Fuentes:

- Utilidad neta del período.
- La depreciación y amortización de activos fijos.
- La venta de valores negociables y de activos fijos.
- La emisión de bonos y acciones.

- El aumento de la deuda a largo plazo.
- Agotamiento.
- Otros cargos diferidos.

Aplicaciones:

- La pérdida del período.
- La compra de valores negociables y activos fijos.
- La amortización de la deuda a largo plazo.
- El pago de dividendos.
- Las acciones readquiridas.

Este estado refleja las entradas y salidas de efectivo y equivalentes al efectivo en las siguientes actividades:

- Actividades de operación.
- Actividades de inversión.
- Actividades de financiación.

Las actividades de operación constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la empresa. Ejemplos de entradas y salidas de efectivo por actividades de las operaciones normales:

Entradas:

- Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios.
- Cobros procedentes de comisiones y otros ingresos ordinarios.

Salidas:

- Pago a proveedores.
- Pago de impuestos sobre utilidades entre otros.

Actividades de inversión: los flujos por actividades de inversión proceden de las operaciones provenientes de la compra y venta de activos fijos y valores negociables. Las transacciones que originan entradas y salidas de efectivo por actividades de inversión se muestran a continuación

Entradas:

- ❖ Cobro por venta de activos fijos y valores negociables.

Salidas:

- ❖ Pago por compra de activos fijos tangibles y valores negociables.

Actividades de financiación: los flujos por actividades de financiación son los que proceden de la emisión de acciones u otros instrumentos de Capital, así como cobros procedentes de la emisión de obligaciones, préstamos operacionales entre otros.

Las normas cubanas de la información financiera establecen como un estado básico para todas las empresas el Estado de Flujos de Efectivo El análisis del Estado de Flujos de Efectivo proporciona a la dirección conocer las deficiencias en la política financiera de la empresa, así como posibilita la toma de decisiones que contribuyan a la administración eficiente del efectivo.

1.2 Análisis económico- financiero: concepto e importancia

Fred Weston y Thomas E. Capeland, 1996 plantean: "...el análisis financiero es una ciencia y un arte, el valor de este radica en que se pueden utilizar ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de la empresa. El análisis financiero debe considerar las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr éxito a largo plazo.¹⁶

Por tal razón el análisis económico financiero estudia multilateralmente el desempeño de la empresa, y permite conocer como han sido utilizados los recursos en la misma, acorde a lo presupuestado. Del mismo modo es posible conocer la causa - efecto de las desviaciones y las políticas adoptadas para lograr la excelencia a corto y largo plazo.

El análisis económico financiero constituye una herramienta para diagnosticar la situación económica financiera de la empresa, posibilitando la toma de decisiones para lograr el incremento de la productividad del trabajo y de la eficiencia con vista a satisfacer las necesidades de todos los miembros de la sociedad.

El análisis de la gestión económica - financiera resulta importante para el trabajo de la empresa. Constituye no solo un requisito de la dirección planificada de la economía, sino que permite el continuo perfeccionamiento del trabajo en la misma. El análisis económico - financiero es un elemento que coadyuva a la formación del

¹⁶ Weston Fred, Capeland E Thomas, Administración Financiera Moderna Edición, México 1996 p85.

hombre. El velar por el ahorro y la economía más rigurosa, no solo tiene significado económico, tiene además un significado moral al educar a los trabajadores en el mantenimiento y cuidado de la propiedad social.

1.3 Objetivos del análisis económico-financiero

Entre los objetivos del análisis económico financiero se pueden citar los siguientes:

1. Poner de manifiesto las reservas existentes de la empresa.
2. Lograr el incremento de la actividad, a la vez que se eleva la calidad de la misma.
3. Incrementar la productividad del trabajo.
4. Emplear de forma eficiente los medios que representan los activos fijos y los Inventarios.
5. Disminuir el costo de producción y servicios y lograr la eficiencia planificada.
6. El estudio de errores que tuvieron lugar con el propósito de eliminarlos en el futuro.
7. En qué medida es efectivo el control de la actividad económica y si se utilizan las posibilidades concebidas.

1.4 Métodos y técnicas para el análisis económico- financiero

Se comprende por método en el amplio sentido, el modo de enfocar el estudio de la realidad, el modo de investigar los fenómenos de la naturaleza y de la sociedad. Las particularidades del método a emplear, se determinan por el contenido de la ciencia, por su objeto, pero independientemente de que cada ciencia utiliza métodos específicos del conocimiento para el logro de sus objetivos, es necesario tener presente que cuando se habla de los métodos del conocimiento científico, hay que detectar que el método universal del conocimiento es el dialéctico. El análisis económico financiero apoyándose en el materialismo dialéctico garantiza la investigación de los hechos, fenómenos y procesos económicos, tomando en consideración los cambios cuantitativos y cualitativos que ocurren en ellos, destacando lo nuevo, lo progresivo y lo típico. El análisis económico

financiero a través del análisis, la síntesis, la inducción y la deducción, investiga científicamente los fenómenos económicos.

Los principales métodos del análisis económico financiero son:

- Comparativo.
- Porcentual
- Análisis de razones.
- Factorial.
- Gráfico.

1.4.1 Método comparativo

Posibilita la evaluación de la condición económica y financiera de una empresa en dos o más períodos. También se emplea este método para establecer comparaciones de empresas similares del mismo sector.

El análisis económico no se enmarca en efectuar cálculos, sino en dar respuesta al por qué de las variaciones, para la toma de decisiones y alternativas que posibiliten el incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.

1.4.2. Método porcentual

Este se aplica de forma horizontal o vertical. El análisis vertical estudia la relación entre los elementos financieros de la empresa, para un solo juego de estados y los porcentajes se presentan en forma columnar, permite analizar la estructura, por ejemplo, relación de una partida con respecto al subgrupo al que pertenece, el cual representa el 100%, o al total del grupo en cuyo caso, éste sería el 100%. El análisis horizontal estudia las relaciones entre los elementos financieros de la empresa para varios juegos de estados, muestra una comparación en el tiempo donde los porcentajes se muestran en un solo renglón y reflejan una tendencia.

1.4.3 Razones financieras

El análisis de las razones financieras es una técnica que comenzó a desarrollarse en la primera década del siglo XX, a través de estas se pueden evaluar diversos aspectos del rendimiento y el riesgo de la empresa. El análisis de las razones financieras es una de las formas de medir y evaluar el funcionamiento de la

organización y la gestión de sus ejecutivos. Las razones deben compararse dado que en general no son significativas por sí mismas. Esta comparación se puede efectuar mediante el uso de:

- Razones pasadas de la misma empresa.
- Determinados estándares previamente establecidos.
- Razones de otras empresas del mismo organismo.

El análisis de los Estados Financieros normalmente se refiere al cálculo de razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y proyectado de la empresa. El análisis de las razones es la forma más usual de análisis financiero. Los insumos principales para el análisis financiero son el estado de resultado, y el balance general del período o períodos que se consideran. Utilizando los datos que se encuentran en estos estados, pueden calcularse diferentes razones que permitan la evaluación de determinados aspectos del funcionamiento de la empresa, dentro de los cuales se encuentran:

- Situación de liquidez o capacidad de pago.
- Endeudamiento.
- Independencia financiera.
- Gestión de activos.
- Equilibrio financiero.

Razones financieras básicas

Las razones financieras pueden dividirse en varios grupos tales como:

- Razones de liquidez.
- Razones de apalancamiento.
- Razones de actividad.
- Razones de rentabilidad.

Los dos primeros grupos de índices dependen en un alto grado de los datos que se toman del balance general, en tanto los otros dos grupos dependen fundamentalmente de los datos que aparecen en el estado de ingresos y gastos.

Razones que expresan liquidez

Capacidad de la empresa para satisfacer las obligaciones a corto plazo, incluyendo la habilidad para convertir en efectivo determinados activos, pasivos circulantes.

Tabla 1.1: Razones de liquidez.

<u>Clasificación</u>	<u>Contenido</u>	<u>Cálculo</u>
Razón Circulante o Solvencia o liquidez general	Indica el grado en el cual los derechos del acreedor a corto plazo, están cubiertos por activos que se esperan que se conviertan en efectivo en un período más o menos igual al crecimiento de las obligaciones.	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$
Razón Rápida o Prueba Ácida o Liquidez inmediata	Mide el grado en que los recursos líquidos están disponibles de inmediato para pagar los créditos a corto plazo.	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$
Tesorería o Liquidez Disponible	Mide el grado en que los Activos más Circulantes están disponibles para cubrir la deuda a corto plazo.	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo circulante}}$

Fuente: Elaboración propia.

Razones de actividad

Miden el grado de efectividad con que la empresa utiliza sus recursos. Las razones de actividad deben estar lo más altas posible, debido a que implica que el dinero invertido en activos por la empresa trabaja un número mayor de veces, dejando cada vez su aporte a la utilidad y mejorando entonces la efectividad del negocio.

Tabla 1.2: Razones de actividad.

Clasificación	Contenido	Cálculo
Rotación del Capital Trabajo	Indica la eficiencia de la dirección ya que a mayor volumen de ingresos habrá una mayor habilidad de sus directivas en la gestión empresarial	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital de Trabajo}}$
Rotación de Activos	Mide la efectividad y la eficiencia de la dirección en los usos y provechos de los recursos disponibles.	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total Promedio}}$
Rotación de Activos Fijos	Muestra cuanto se ha vendido por cada peso de activo fijo, lo que permite evaluar la eficiencia en el uso de dichos activos.	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo Tangible}}$
Rotación de Caja	Expresa la eficiencia en el uso del efectivo en el pago inmediato de la deuda acorto plazo, mientras más rote mejor.	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Efectivo}}$
Rotación de Activo Circulante	Expresa lo niveles de venta generada por activo circulante.	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Circulante}}$
Rotación de inventarios	Expresa las veces que los inventarios rotan en el año, el tiempo total que la entidad necesita para que los inventarios sean transferidos en cuentas por cobrar y efectivo.	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventarios}}$
Rotación de cobro	Expresa el pago promedio de tiempo en que la entidad recupera sus ventas a crédito.	$\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio}}{\text{Ventas Netas}}$
Rotación de pago	Indica el plazo del proveedor y muestra la eficiencia en la obtención de créditos.	$\frac{\text{Cuentas por pagar promedio}}{\text{Costo de ventas}}$

Fuente: Elaboración propia.

Razones de apalancamiento

Estas razones se utilizan para diagnosticar sobre la estructura, cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa, así como comprobar hasta que punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar el costo financiero de la deuda.

Tabla 1.3: Razones de apalancamiento.

Clasificación	Contenido	Cálculo
Razón de endeudamiento	En qué medida las deudas están financiando la inversión de activos de la empresa.	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
Razón de autonomía	Mide el financiamiento propio por peso de deuda.	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo total}}$

Fuente: Elaboración propia.

Razones de rentabilidad

Evalúa las ganancias con relación al nivel de ventas de activos a la inversión de los dueños, es decir, miden el rendimiento sobre los capitales invertidos, constituye una prueba de la eficiencia de la administración en la utilización de sus recursos disponibles.

Tabla 1.4: Razones de rentabilidad

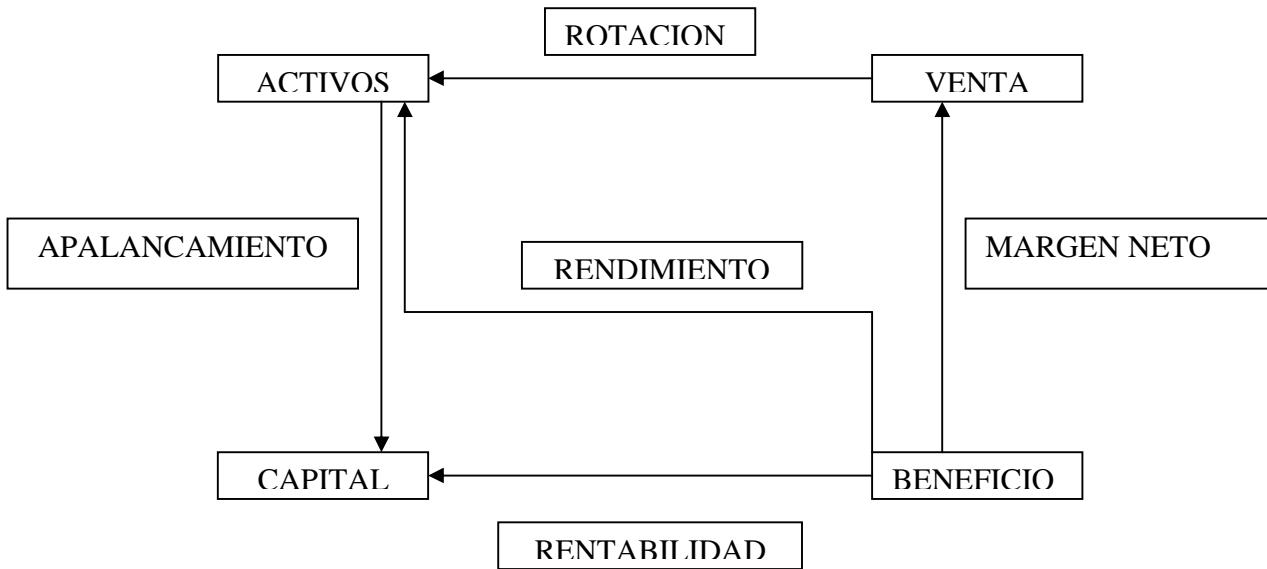
Clasificación	Contenido	Cálculo
Rentabilidad sobre las ventas	Determina las utilidades obtenidas por cada peso de ventas netas en operaciones normales de la entidad, realizando una evaluación en la eficiencia de la operación y en la dirección de la división, para obtener utilidades y compensar el riesgo. Un resultado alto pone de manifiesto que la dirección ha generado niveles de ventas óptimos en relación con los costos y gastos.	$\frac{\text{Utilidad Neta del período}}{\text{Ventas netas}}$

Rentabilidad económica	Mide el rendimiento obtenido con respecto al total de la inversión y el beneficio por cada peso de activo. Refleja la eficiencia y la efectividad en el uso y provecho de la inversión total.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$
Rentabilidad financiera	Mide la utilidad neta que se obtiene por cada peso de patrimonio invertido.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$
Costo por peso de venta	Expresa eficiencia en la realización de las mercancías. Muestra la relación del costo de las mercancías entre los ingresos por las ventas.	$\frac{\text{Costo ventas}}{\text{Ventas netas}}$
Gastos de operaciones por peso de venta	Permite relacionar con los gastos de operación por cada peso de venta neta.	$\frac{\text{Gastos de operación}}{\text{Ventas netas}}$
Costos y gastos por peso de ingreso total	Permite relacionar todos los costos y gastos incurridos con todos los ingresos devengados.	$\frac{\text{Costo de venta, Gastos operación y otros gastos}}{\text{Ventas netas y otros ingresos}}$

Fuente: Elaboración propia.

1.5 Análisis de la rentabilidad

El análisis de la rentabilidad permite relacionar lo que se genera a través de la cuenta de ganancias y pérdidas con lo que se precisa, de activos y capitales propios. Los principales ratios que se analizan dependen de cuatro variables: activos, capitales propios, ventas y beneficios. A través de estas cuatro variables, se pueden obtener los Ratios de rendimiento, rentabilidad, margen, apalancamiento y rotación. Esta última compara las ventas con los activos. Lo expuesto anteriormente se ilustra en el siguiente esquema 1.1.



Esquema 1.1: Análisis de la rentabilidad (Elaboración propia)

Rentabilidad económica o rendimiento

Es la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos y el activo total.

Beneficio antes de Intereses e Impuestos

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Beneficio antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Total Activo}}$$

En la alternativa que se utiliza en la economía se incluyen los gastos financieros y se obtiene un rendimiento neto. Su fórmula es la siguiente:

Utilidad Neta antes de Impuestos e Intereses

$$\text{Rendimiento Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta antes de Impuestos e Intereses}}{\text{Activo}}$$

Para aumentar el rendimiento se considera necesario:

1. Vender más o reducir el activo.
2. Vender más caro.
3. Reducir los costos.

Rentabilidad financiera

Es la relación entre el beneficio neto y los capitales propios.

Beneficio neto

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Capitales propios}}$$

A medida que el valor del ratio de rentabilidad financiera sea mayor, mejor será esta. En cualquier caso, como mínimo ha de ser positiva y superior o igual a las expectativas de los accionistas, que suelen estar relacionadas por el denominado costo de oportunidad, que indica la rentabilidad que dejan de percibir los accionistas, por no invertir en otras alternativas financieras de riesgo similar. El análisis económico-financiero involucra analizar el capital de trabajo, categoría que se estudia en el próximo epígrafe.

1.6 Capital de trabajo

Weston Fred 1996, plantea: “El capital de trabajo es la inversión de una empresa en activo a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios). El capital de trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes; estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados.”¹⁷

Kennedy y McMullen 1996 señalan: “El Capital de Trabajo es el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante, el importe del activo circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas.....”¹⁸

En tal sentido el autor considera que el Capital de Trabajo es una medida financiera, es la cantidad de recursos que participan en el ciclo financiero a corto plazo y dichos recursos son financiados con fuentes permanentes. Es un amortiguador financiero de las oscilaciones en el flujo de dinero por compras y ventas. Su función como amortiguador financiero está dada por la magnitud de fondos permanentes que financia el activo circulante.

El capital de trabajo está representado por partidas operativas y financieras, dando lugar a un capital de trabajo operativo y a un fondo circulante financiero.

El capital de trabajo es la suma del capital de trabajo operativo y el fondo circulante financiero. **(CT=CTO+FCF)**.

El capital de trabajo operativo es la diferencia entre el activo operativo corriente menos el pasivo operativo corriente. Por lo tanto el capital de trabajo operativo está relacionado directamente con las operaciones corrientes de la empresa y su

¹⁷ Weston Fred, Copeland Thomas, Administración Financiera Novena Edición, México 1996 p89.

¹⁸ Kennedy, Análisis de los Estados Financieros, México, 1996 p235.

magnitud es resultado del ciclo financiero a corto plazo, poniéndose de manifiesto la vinculación entre este y el nivel de actividad. Por tal razón es la parte del capital de trabajo que varía en dependencia del nivel de actividad. Cuando las ventas crecen y el ciclo financiero no sufre cambios, el impacto financiero es negativo, lo que trae como consecuencia inmovilización de recursos. El activo operativo corriente, está representado por las cuentas por cobrar, así como los inventarios y en el pasivo operativo corriente clasifican las cuentas por pagar y las nóminas por pagar, así como las obligaciones con el presupuesto del estado.

La gestión del capital de trabajo operativo depende de las decisiones que afectan a estos activos y pasivos corrientes en las distintas áreas de la empresa tales como: Abastecimiento Técnico Material, Comercial, Servicios, Producción entre otras. Del resultado de estas áreas depende la duración del ciclo financiero a corto plazo.

El fondo circulante financiero está vinculado a la gestión financiera. Está constituido por las partidas de mayor liquidez tales como: efectivo en caja y banco y las inversiones temporales, así como los pasivos financieros corrientes, representados por los efectos por pagar, préstamos bancarios a corto plazo y los intereses por pagar. Su magnitud no depende del nivel de actividad, sino de los fondos permanentes que posibiliten financiar con comodidad los activos operativos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

La empresa necesita permanentemente un Capital de Trabajo (recursos circulantes) que sea financiado con cierta estabilidad (a largo plazo) para lograr el equilibrio financiero. Por tal razón resulta importante mantener los niveles que se requieren para garantizar de forma ininterrumpida la producción y los servicios, mediante el proceso de toma de decisiones.

1.7 El proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso mental mediante el cual los directivos recopilan información y la utilizan. Los directivos, de manera individual y por equipos gestionan y controlan la información del entorno de su empresa,

preguntando al demás, entresacado sus respuestas para encontrar la información relevante y analizar los datos recopilados.

Es consustancial a consejos de dirección, staff de líneas de mando, grupos de expertos evaluadores y gestores en general, el proceso de toma de decisiones. En la actualidad con el auge de los sistemas de trabajo flexibles, el trabajo en equipos y el incremento de la participación de los empleados en la gestión organizacional, la toma de decisiones por consenso ha cobrado relevancia.

La toma de decisiones por consenso difiere de las decisiones que son votadas por la mayoría, o mayoría simple (50% más uno). La decisión consensual implica del grupo o colectivo completo la comprensión y el consentimiento, no siempre en todos sus detalles pero sí en su contenido esencial. A diferencia de la decisión tomada por una mayoría, donde la minoría refleja oposición o reticencia, en la decisión por consenso todos participan y resultan comprometidos con la misma. Responde a un proceso de generación de ideas y respeto a sus expresiones, lento sin dudas, requiriendo educación y el establecimiento de una cultura si es deseada su permanencia, pero es superior respecto a otras formas de tomar decisiones (Schonberger, 1982; Rogers, 1986; Dawson, 1994; Reincke, 1998), lo que la propia experiencia en gestión ratifica. Esa toma de decisiones requiere de un proceso educativo, como se apuntó antes, destacándose la atención a las reglas o principios de trabajo en grupos creativos. Seguidamente se relacionan las reglas para el trabajo en grupos creativos:

1. Oír y respetar los puntos de vista de todos los miembros del grupo.
 - Evite ser crítico y sarcástico con otros miembros del grupo.
 - No se considere obligado a refutar a alguien que tenga una opinión distinta a la suya.
 - Nunca diga que usted personalmente no esta de acuerdo con alguien, más bien diga que usted opina de otra manera.
 - Sea paciente y dedíquese a escuchar a los demás sin interrumpirlos.
 - Evite expresar con lenguaje corporal sus opiniones sobre lo que dice.
 - Nunca subestime las ideas, preguntas, etc., de los demás.

2. Ayude conscientemente a que todos participen, aporten y se sientan parte de la actividad.
 - Mantenga su participación en los niveles mínimos para que otros puedan participar también.
 - Haga sentir a quien hable, cómodo, seguro y libre para hablar.
 - Sea abierto y promueva que los demás digan lo que piensan.
 - Muéstrole que usted quiere oír (parezca y muéstrese interesado).
 - Mantenga una actitud amistosa y de apoyo.
3. Manténgase abierto y busque ideas de los demás.
 - Mantenga una buena escucha.
 - Busque los méritos de estas ideas.
 - Trate de ser empático, póngase en el lugar del que habla, de manera que comprenda sus puntos de vista.
 - Mantenga el buen humor (un hombre colérico toma el peor significado de las palabras).
 - Trate de eliminar toda predisposición a las ideas que se aportan.
4. Cada miembro es responsable del éxito y desarrollo de la actividad.
 - Evite cualquier acción que retarde o dificulte el desarrollo y éxito de la actividad.
 - Evite las distracciones y conversaciones que desvían la atención de lo que se está tratando.
5. Utilice preguntas y resúmenes que guíen y estimulen al grupo a alcanzar el objetivo.
 - Recuerde que la única pregunta estúpida es la que no se hace.
 - Use preguntas para dirigir la actividad más que las intervenciones.
 - Utilice la retroalimentación y la paráfrasis de modo apropiado.
 - La primera le posibilita asegurarse de que el mensaje ha llegado y la segunda facilita la comprensión adecuada.
 - Cuando sea oportuno resuma lo que se ha dicho, así ayuda a otros y se ayuda a sí mismo a verificar la comprensión del asunto.

6. No considere que el centro o el punto clave de la reunión son sus intervenciones.

- Recuerde que usted. no puede oír si está hablando o pensando lo que va a decir.
- Otros también tienen criterios y opiniones de interés y Ud. debe dejarlos expresarse.
- No se apasione con sus ideas y criterios.

Según **Tregoe, Benjamín B, 1980** señalan: "... Existen básicamente dos tipos de decisiones, cada una de las cuales requiere un proceso diferente. La toma de decisiones estratégica determina lo que la organización quiere ser. Es un marco que guía aquella alternativa que determina la naturaleza y dirección de la organización. La toma de decisiones operacionales determina como debería llegar la organización a dónde quiere ir. Es un marco de referencia que asesora a los directivos individualmente a los equipos de dirección sobre cómo organizar la información, investigar la situación existente, escoger las alternativas adecuadas e implementar las decisiones " ¹⁹

La figura (1.2) ilustra la relación entre las decisiones estratégicas y las operacionales.

Cada una de estas áreas es vital para el éxito de la organización y precisa un proceso separado.

¹⁹ Tregoe, Benjamín B, Top Management 1980 p280

		Estrategia	
		Clara	Oscura
Operaciones	Eficaces	Una estrategia clara y unas operaciones eficaces han sido el motivo del éxito en el pasado y lo será en el futuro	Una estrategia oscura pero unas operaciones eficaces equivalían a éxito en el pasado, pero el éxito en el futuro es dudoso
	Ineficaces	Una estrategia clara pero unas operaciones ineficaces han funcionado bien algunas veces en el pasado, a corto plazo, pero el aumento de la competencia hace que su éxito futuro no esté claro	Una estrategia oscura y unas operaciones ineficaces han sido el motivo del fracaso en el pasado y seguirán siéndolo en el futuro

Figura 1.2: Estrategia y Operaciones: una relación entre el qué y el cómo.

El autor considera que la toma de decisiones es consustancial a la dirección o gestión organizacional, cuya forma o modo está directamente vinculada al nivel de comprensión y compromiso consciente de quienes recibirán el efecto de las mismas. Entre dos extremos de un rango oscila esa forma: individual o grupal, relacionándose en medida significativa con los estilos de dirección autocrático y democrático. Esta época de nueva gestión organizacional, como apunta la literatura científica actualizada, es de trabajo en equipos o grupos, donde la comprensión de la labor en su conjunto y el compromiso con la misma son atributos de la eficacia y la eficiencia. La forma más eficaz en la toma de decisiones es de grupos, principalmente a través del consenso.

1.7.1 Decisiones estratégicas

El establecimiento de la estrategia es una tarea que corresponde a la alta dirección. La responsabilidad para determinar hacia donde se dirige la organización recae únicamente en los ejecutivos principales. Si bien los ejecutivos operativos claves y los de asesoramiento, deben estar seguros de que sus

respectivas funciones, siguen una estrategia que esta de acuerdo con la dirección del conjunto de la organización.

Si la gerencia no controla el proceso de formulación de estrategias, la naturaleza y dirección de la organización estará implícitamente determinada, sin orden ni concierto, por otras personas dentro y fuera de las mismas.

El proceso de formulación de estrategia comienza con el concepto de área de resultados claves, el determinante principal del alcance de los productos y servicios de la organización y alcance del mercado. El área de resultados claves es el concepto primordial para el control de la estrategia de la organización.

Existen nueve áreas de estratégicas que influyen en la naturaleza y rumbo de cualquier organización. Puede agruparse en tres categorías básicas.

Categoría	Área estratégica
Producto/ Mercado	Producto ofrecido Necesidades de mercado
Características de capacidad	Tecnología Capacidad de producción Método de venta Método de distribución
Resultados	Recursos naturales Tamaño/crecimiento Rendimiento de la Inversión / beneficio

Una vez que se hayan determinado las áreas de resultados claves de una organización, puede definirse un marco estratégico, coherente, que integre a producto y mercado, las características de capacidad que le sirven de apoyo, a los objetivos de crecimiento y beneficio de la organización y a la distribución de sus recursos. Su implementación requiere la comunicación de esta estrategia.

Zuwaylif fadil H, Paul Baum plantean: "...la implementación de la estrategia es un proceso progresivo, requiere su comunicación por toda la región y el reconocimiento y resolución de los asuntos vitales. Los asuntos vitales son

aquellos cambios, modificaciones y ampliaciones importantes de la estructura y sistema de la organización, de su capacidad y recurso, de sus necesidades de información y dirección, que son consecuencias del establecimiento de la estrategia. Para que la estrategia tenga éxito se han de resolver estos asuntos.²⁰ En tal sentido el autor considera que para lograr una toma de decisiones coherente con la misión y políticas de la empresa, así como la necesaria sinergia entre los distintos procesos o funciones de la organización, resulta necesario un modelo de gestión con el subsiguiente posicionamiento estratégico de los resultados obtenidos por la entidad. Las consultorías realizadas lo han confirmado con fuerza.

En ocasiones se han solicitado consultorías sobre problemas particulares, asociados a métodos y sistemas de trabajo o sistemas motivacionales (Cuesta, 1992, 1993). Generalmente estaban vinculados a determinadas áreas de las organizaciones. En correspondencia se acudía a instrumentos o técnicas devenidas participativas como tormenta de ideas, dinámica de grupos, encuestas, diagramas de análisis de proceso (flujogramas) y de Gantt, entre otras. En su aplicación se seguía la lógica del método general de solución de problemas (Salvendy, 1982; Maynard, 1990). Se recurría a grupos de expertos tratando los juicios por Delphi asociados a estadígrafos para la toma de decisiones, tales como concordancia C, Kendall W y r_s de Spearman (Siegel, 1974; Cuesta, 1990, 1997). Otras veces la consultoría solicitada respondía a problemas generales, derivando la acotación de los particulares. Esta iba entonces de lo general a lo particular. Esa era la consultoría preferida desde el proceder metodológico seleccionado, por el enfoque sistémico que precisaba. Ello conlleva a una segunda consideración metodológica fundamental: la necesidad del enfoque en sistema, de la interacción de lo general y lo particular.

La primera consideración fue expresada antes: la necesidad de involucrar o comprometer a la alta dirección, siempre, con el trabajo de consultoría. En trabajos recientes, aun cuando solicitaban resolver problemas particulares en las

²⁰ Zuwaylif fadil H, Paul Baum, Ciencias de la administración. Editorial Limaza, México 1981 p150

organizaciones, no dejamos de explicitar el sistema o modelo de gestión que con conciencia o no asumía la institución.

1.7.2 Decisiones operacionales

Una vez que se haya establecido la estrategia, la organización debe determinar cómo llevarla a cabo. La toma de decisiones operacionales es igual de vital para el éxito de la organización. Las organizaciones excelentes (las que aparecen en el cuadrante superior izquierdo de la Figura 1) son las expertas en la toma de decisiones tanto estratégica como operacional.

Zuwaylif Fadil H, Paul Baum, 1981 expresan: "La toma de decisiones estratégica se desarrolla según cuatro procesos racionales. El primero afecta a la organización. Los directivos eficaces evalúan las situaciones planteando preguntas pertinentes y estableciendo prioridades en cada una de ellas. En segundo lugar los directivos capaces y eficaces, que además de su buena capacidad de organización son buenos investigadores, siguen una secuencia lógica que le permite determinar que la información es relevante y eficaz. El tercer proceso racional es el que corresponde a la elección de la alternativa. Los directivos eficaces establecen unos criterios para la elección entre las alternativas. Las evalúan a partir de estos criterios y tienen en cuenta los riesgos asociados con cada una de ellas. El cuarto proceso consiste en la implantación de las decisiones. Los buenos directivos prevén lo que podría salir mal y toman las medidas específicas para impedir que se den consecuencias adversas o para minimizar su efecto".²¹

Estos cuatro modelos de pensamiento engloban a todas las decisiones operacionales que debe adoptar los directivos y empedados cada día. La tabla 1.5 muestra estos procesos y su relación temporal.

TABLA 1.5: Los procesos racionales.

MODELO DE PENSAMIENTO	MOMENTO	PROCESO RACIONAL
Organización: establecimiento de prioridades entre las diversas	Presente	Evolución de la situación

²¹ Zuwaylif fadil H, Paul Baum, Ciencias de la administración. Editorial Limaza, Mexico 1981 p135

preocupaciones		
Investigaciones: averiguación del por qué algo salió mal	Pasado	Análisis del problema
Elección de una alternativa: establecimientos de los criterios y evaluación de la alternativa	Presente	Análisis de decisiones
Implementación: prevención de que podría pasar y protección de la decisión	Futuro	Análisis de problemas potenciales

1.7.3: Evaluación de la situación

La evaluación de la situación es un proceso racional para el establecimiento de prioridades entre los intereses y las preocupaciones de un directivo. Además de establecer esta prioridad, la evaluación ayuda al directivo a decidir qué tipo de proceso racional debería seguirse para resolver cada una de las preocupaciones:

Problema: algo no funciona tal y como se espera.

Decisiones: debe escogerse una decisión entre una serie de alternativas.

Problema potencial: Podría pasar algo que afectara de forma contraria a la decisión.

La evaluación de la situación se lleva a cabo en un proceso que consta de cuatro pasos.

- El reconocimiento de la preocupación.
- La separación de la preocupación en unidades manejables.
- El establecimiento de prioridades.
- La planificación de la resolución de tales preocupaciones.

Preocupación. Es cualquier cosa que mueve a un directivo actuar. ¿Cómo reconocen los directivos o equipos de Dirección las preocupaciones existentes? La mayoría de ellos son bastantes evidentes. Una vez detectada la preocupación, los directivos deben desglosarla en unidades manejables para poder tomar las medidas adecuadas.

Las preocupaciones no siempre aparecen en forma manejable, algunas veces se expresan en términos generales. Estas suelen presentarse acompañadas de la opinión de alguien sobre cómo resolverlas.

Bittel, Lester R. y Ramsey, Jackson E. plantean: para actuar con eficacia, los directivos deben ser capaces de abordar preocupaciones manejables; por medio de preguntas, pueden separar los hechos de la ficción y llegar a preocupaciones específicas sobre las que pueden actuar.²²

Las siguientes preguntas son especialmente útiles:

¿De qué pruebas dispongo que me indiquen que esto es una preocupación?

¿Qué queremos decir cuando decimos?

¿Qué está ocurriendo realmente?

¿Creemos que una acción resolverá esta preocupación?

¿Podemos mejorar el tratamiento dado a esta situación?

¿Qué podría salir mal si tomáramos esta decisión?

El tercer paso en la evaluación es establecer las prioridades. Estas se determinan investigando tres aspectos de cada preocupación.

Seriedad: ¿Cuánto dinero o equipo y cuántas personas están implicadas?

Urgencia: ¿Existe una fecha límite?

Crecimiento: ¿Empeorará la situación si no actuamos?

Utilizando estos criterios, las preocupaciones de alta prioridad resaltan sobre las demás. Estas preocupaciones, que son las que tienen más importancia, urgencia, y expansión, deben abordarse en primer lugar.

El último paso de la evaluación de la situación es planificar la resolución de las preocupaciones utilizando el criterio de la tabla 1, los directivos pueden determinar que procesos racionales les ayudará a resolverlas. Si debe elegirse una alternativa, se utilizará el análisis de problemas potenciales. Si esta preocupación exige averiguar por qué algo salió mal, se utilizará el análisis de problemas.

Llegados a este punto, la persona o grupo está lista para abordar la resolución de la preocupación o problema.

²² Bittel Lester R, Ramsey Jackson Enciclopedia del Management. Grupo Editorial Océano. p70

Conclusiones del Capítulo 1

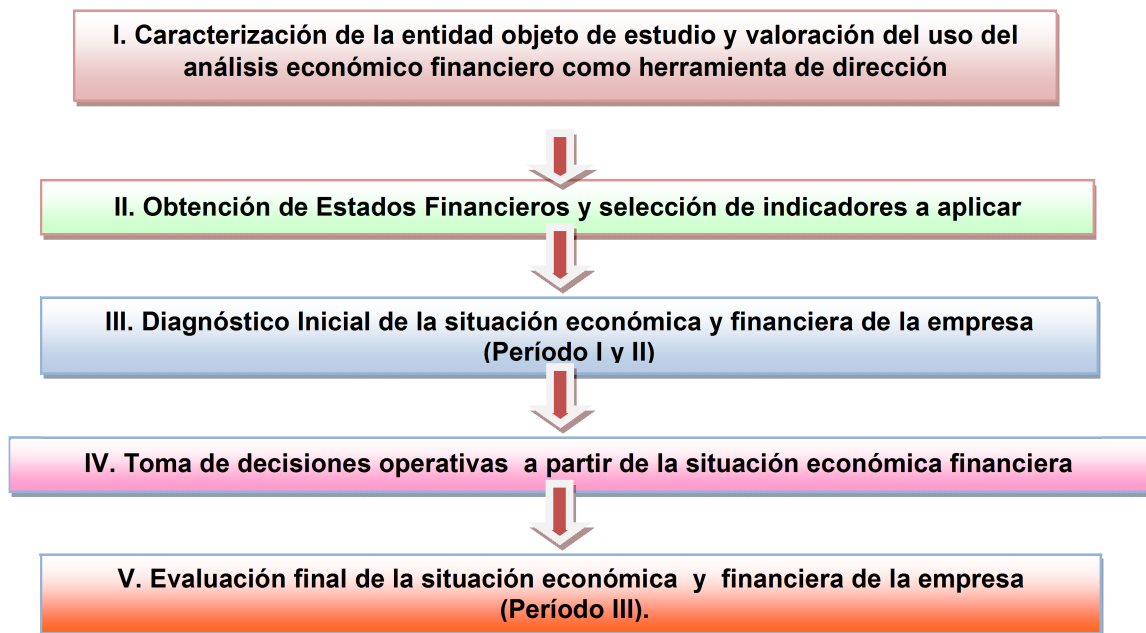
Se puede concluir que el análisis económico (financiero), representa una herramienta de control financiero que ayuda a evitar y corregir los errores en la actividad económica, así mismo proporciona a los ejecutivos conocer el efecto esperado de las decisiones estratégicas adoptadas para incrementar el valor de la empresa, así como le posibilita a los inversores y prestamistas evaluar los objetivos a alcanzar acorde a las decisiones adoptadas, mediante la interpretación de las ganancias obtenidas, las proyectadas para el futuro, la capacidad de pago, los flujos de fondos que genera la empresa y el desempeño competitivo de la misma.

CAPITULO II: DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LOS INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS.

Introducción

En este capítulo el autor expresa el resultado del diagnóstico, sobre la situación actual de la empresa objeto de estudio, poniéndose de manifiesto que no se profundiza en las causas y efectos de las desviaciones que presentan los indicadores económicos y financieros, limitando la toma de decisiones estratégicas que posibiliten la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos. Por tal razón se desarrolla un procedimiento para evaluar los indicadores económicos y financieros que brinda la información que requieren los ejecutivos, para la toma de decisiones oportunas y razonables que permitan el incremento de la rentabilidad y la capacidad de pago, disminuyendo el riesgo financiero. Además evaluar qué planes de acción se derivan para fortalecer la rentabilidad y la liquidez de la empresa, este plan de acción posibilitó durante todo el 2013 ejercer un control periódico sobre cada una de las decisiones propuestas para contrarrestar cada causante identificado anteriormente, de estas acciones o decisiones propuestas se especifica cuáles fueron debidamente tomadas o cumplidas, y una vez transcurrido el año se determinan nuevamente los indicadores medidores de la liquidez y la rentabilidad para validar en qué medida ha sido eficaz el procedimiento propuesto

El autor considera que estos aspectos pueden quedar plasmados en el procedimiento, que se muestra en el siguiente esquema:



Esquema 2.1: procedimiento propuesto.
(Elaboración propia)

- I) Primera Etapa: Consiste en realizar una caracterización de la entidad objeto de estudio, su estructura, funcionamiento, objeto social, ubicación y cualquier dato que a los efectos del análisis después pueda ser importante, del mismo modo se analizará en qué medida son utilizados los estados financieros y en general las técnicas para su análisis en función de la toma de decisiones.
- II) Segunda Etapa: Consiste en ordenar la información contable de forma tal que facilite obtener los indicadores económicos y financieros previamente seleccionados que se requieren para evaluar la situación de la empresa.

Por tanto la información se obtiene de los Estados Financieros que se relacionan a continuación:

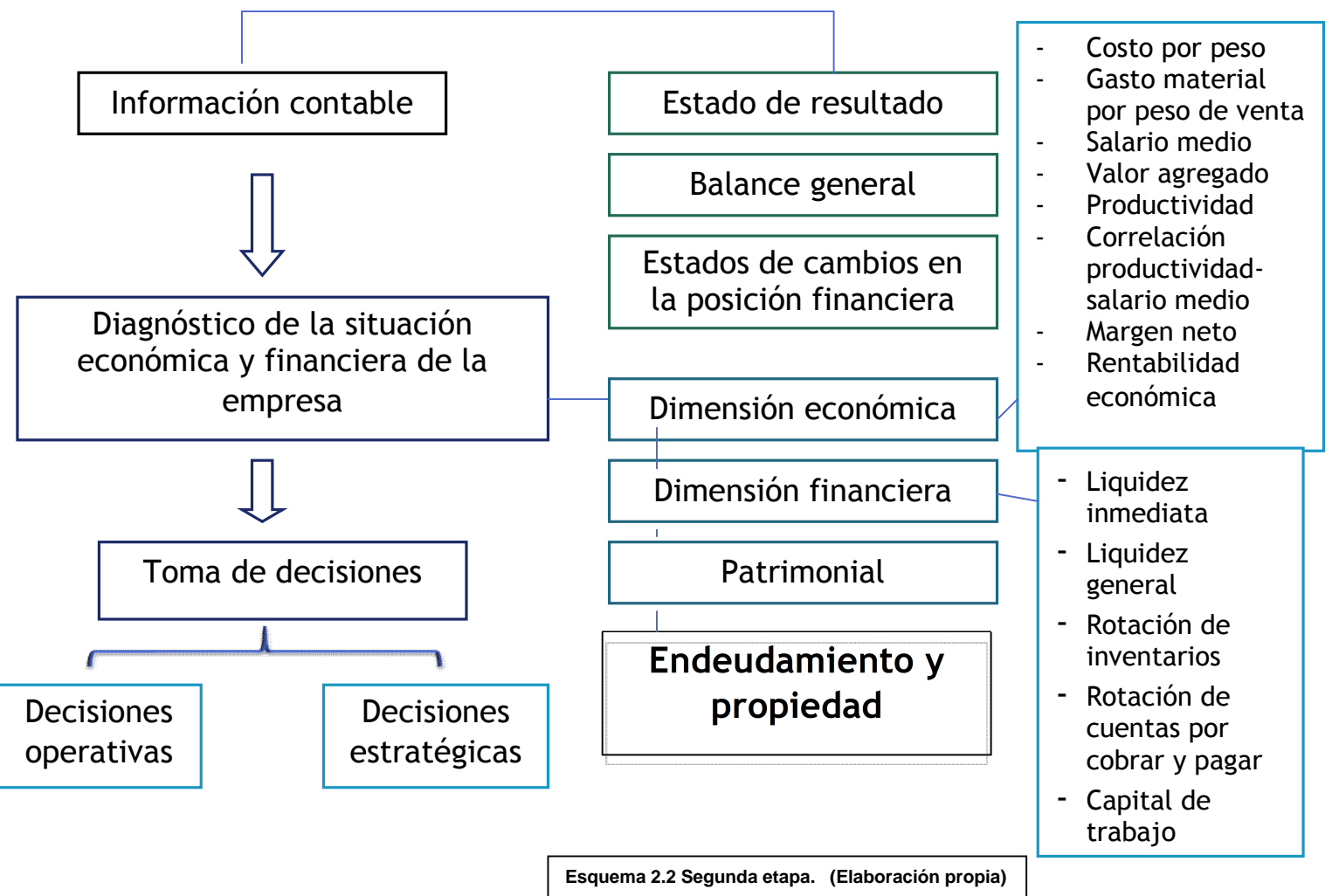
- Estado de resultado.
- Balance general o estado de situación financiera.
- Estado de origen y Aplicación de fondos.
- Flujos de efectivo.

Estos indicadores se analizan en tres dimensiones, económica, patrimonial y financiera.

III) Tercera Etapa: Aplicar los métodos y técnicas de análisis que permitan hacer un diagnóstico de la situación de la empresa en lo económico, financiero y patrimonial, para determinar las fortalezas y debilidades en el período base o inicial, en lo posible se valoran estos indicadores desde el punto de vista tendencial.

IV) Cuarta Etapa: Consiste en analizar cuáles son las decisiones a tomar o plan de mejoras a seguir durante el ciclo económico, para mejorar los resultados puntuales de los indicadores.

V) Quinta Etapa: Consiste en la validación del procedimiento, por cuanto al reevaluar la situación económica de la empresa un ciclo después, mostrará hasta qué punto fueron o no acertadas las decisiones tomadas.



2.1 Características de la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Trinidad.

La Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Trinidad ubicada en la calle José Martí No 154 entre Camilo Cienfuegos y Linos Pérez la cual es una entidad de subordinación local que pertenece a la organización del Poder Popular.

➤ **MISION**

Dirigir, comercializar y controlar los recursos de la red minorista de alimentos, industriales y servicios gastronómicos, así como prestar servicios a los organismos políticos y de masas, administrativos y asociaciones que lo necesiten al amparo de las legislaciones vigentes y del objeto social aprobado por el nivel correspondiente.

Satisfacer las necesidades alimentarias de la población trinitaria, comercializar y controlar los recursos de la red minorista de alimentos y servicios gastronómicos.

Contaremos con un comercio interior más eficiente, consolidado, y equilibrado, con una imagen superior, más novedosa y eficaz, con diferentes modalidades, acorde al desarrollo económico y social del territorio, contribuyendo al fortalecimiento de la moneda nacional y la liquidez monetaria.

Se logrará una nueva imagen corporativa en los mercados idéale, moderno y competitiva, incrementando la oferta, alcanzando el más alto per cápita en las ventas gastronómicas y de alimentos.

➤ **VISION**

Contamos con un Comercio Interior más eficiente, consolidado y equilibrado, con una imagen superior, más novedosa y eficaz, capaz de satisfacer las demandas y necesidades fundamentales de la población, con diferentes modalidades, acorde al desarrollo económico social del territorio, contribuyendo al fortalecimiento de la moneda nacional y la liquidez monetaria.

Logramos la entrega en tiempo y calidad de los productos normados en una red de establecimiento mejorados.

La oferta de bienes y servicios a precios diferenciados (Mercado Paralelo) está organizada en redes especializadas con una imagen corporativa superior, moderna y competitiva. Contamos con un sistema de ventas y control de los Mercados consolidado con un incremento de las ofertas, alcanzándose el más alto per cápita en las ventas gastronómicas de alimentos, así como en las raciones consumidas.

Se ha fortalecido el Sistema de reservas Estatales del municipio, la Economía de Almacenes y el sistema de respuesta de la Protección al Consumidor.

El Sistema Empresarial se ha consolidado, asimilando e implementándolas innovaciones y otros resultados científicos técnicos en el logro del mejoramiento de su gestión, eficiencia y preservación del medio ambiente.

La gestión de los Recursos humanos ha aumentado en eficiencia en todas las actividades, a partir del incremento logrado en la productividad y la preparación de la fuerza de trabajo, principalmente la fuerza técnica, acorde con el desarrollo del sistema, vinculándose la totalidad de los trabajadores a los resultados finales del trabajo, incluidos los jefes.

2.2 Procedimiento propuesto

El marco en el que se desenvuelve la empresa cubana en la actualidad, que busca elevar la eficiencia económica requiere de la implementación de técnicas que permitan la toma de decisiones oportunas y razonables. En tal sentido el procedimiento propuesto constituye un soporte para la toma de decisiones ya que brinda información relevante para adoptar políticas empresariales que contribuyan a maximizar la rentabilidad, mediante el uso racional de los recursos y disminuir el riesgo financiero.

2.2.1 Indicadores para evaluar la situación de la empresa en el período anterior

La selección de los indicadores se realizó considerando los solicitados por el organismo superior y otros encontrados en la literatura consultada y que pueden ser importantes para la investigación. Los objetivos de los mismos están orientados a evaluar la situación de la empresa en lo económico, financiero y patrimonial, facilitándole a los ejecutivos la toma de decisiones. La propuesta de indicadores fue objeto de valuación con especialistas del área económica, recursos humanos e informáticos, llegándose al consenso de evaluar en el año 2012, 2013 para diagnosticar la situación y validar el resultado del procedimiento propuesto. Teniendo en cuenta, que la forma de agrupar las razones financieras es diversa, en la propuesta se presenta la que más se ajusta a la entidad objeto de estudio. Las mismas quedan recogidas en los grupos siguientes:

I. Razones de liquidez

La liquidez de una empresa se juzga por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que estos se venzan, ésta se refiere no solamente a las finanzas totales de la entidad, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes.

- Razón circulante: Es una medida de liquidez de la empresa, pero además es una forma de medir el margen de seguridad que la administración mantiene para protegerse de la inevitable irregularidad en el flujo de fondos a través de las cuentas del activo circulante y pasivo circulante. Indica el grado en el cual los derechos del acreedor a corto plazo se encuentran cubiertos por activos que se espera que se conviertan en efectivo en un período más o menos igual al de crecimiento de las obligaciones. Se calcula:

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante (AC)}}{\text{Pasivo Circulante (PC)}}$$

- Razón rápida o prueba ácida: Mide el grado en que los recursos líquidos están disponibles de inmediato para pagar los créditos a corto plazo. Expresa la

capacidad real que tiene la entidad para cubrir sus obligaciones, contando con los activos más líquidos. Se calcula:

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activo circulante (AC)} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante (PC)}}$$

- Razón de Disponibilidad o Tesorería: mide la disponibilidad de efectivo que tiene la empresa para cubrir de inmediato sus deudas a corto plazo. Una razón baja de tesorería refleja carencia de efectivo y pone de manifiesto el riesgo de endeudarse, se considera favorable cuando es mayor o igual a \$ 0.50. Se calcula:

$$\text{Razón de disponibilidad o Tesorería} = \frac{\text{Cuentas de efectivo}}{\text{Pasivo circulante (PC)}}$$

II. Razones de apalancamiento

Expresa el grado de dependencia que tiene la entidad con relación a los acreedores externos.

Razón de endeudamiento: Expresa en qué medida las deudas están financiando la inversión en activos de la entidad... Se calcula:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Financiamiento ajeno (FA)}}{\text{Financiamiento total (FT)}}$$

- Razón de autonomía: Indica en qué medida los acreedores participan con financiamiento en la instalación. Una disminución en el indicador indica que la dirección tiene mayor autonomía desde el punto de vista financiero. Se calcula:

$$\text{Razón de autonomía} = \frac{\text{Financiamientos propio (FP)}}{\text{Financiamiento total (FT)}}$$

III. Razones de Actividad

Expresan eficiencia operativa, miden la efectividad con que la entidad emplea los recursos con los que dispone. En estos intervienen comparaciones entre el nivel de ventas y la inversión de las distintas cuentas del activo.

- Rotación del capital de trabajo: Nos indica la eficiencia de la dirección, ya que a mayor volumen de ingresos una mayor habilidad de sus directivos en la gestión empresarial. Si la rotación es baja podría indicar que la entidad no está generando el suficiente volumen de venta, en la producción a la magnitud del capital de trabajo. Se calcula:

$$\text{Rotación del capital de trabajo} = \frac{\text{Ventas netas (VN)}}{\text{Capital de trabajo (CT)}}$$

- Rotación de los activos totales: Esta razón tiene por objeto determinar el nivel de recursos generados por la instalación respecto a la magnitud de recursos usados (mide la efectividad y eficiencia de la dirección en los usos y provechos de los recursos disponibles) es decir, muestra las ventas generadas por cada peso invertido o la inversión que se necesita para generar un determinado volumen de ventas. Una rotación alta indica que la entidad ha generado suficiente volumen de ventas en proporción a la magnitud de su inversión. Se calcula:

$$\text{Rotación de los activos totales} = \frac{\text{Ventas netas (VN)}}{\text{Activos totales (AT)}}$$

- Rotación de los Inventarios: muestra el número de veces que las existencias de inventarios rotan en el año, es decir, el tiempo total que la entidad necesita para que los inventarios sean transferidos en cuentas por cobrar y efectivo. Es de destacar que en exceso de inventario conlleva altos costos de almacenamiento y el riesgo de que éstos se conviertan en obsoletos; un bajo

nivel de inventarios puede ocasionar pérdidas de clientes por la carencia de mercancías. Se calcula:

$$\text{Rotación de los inventarios} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventario promedio}}$$

- Rotación de cuentas por cobrar: Expresa el pago promedio de tiempo en que la entidad recupera sus ventas a créditos, se considera favorable cuando es igual o inferior a 30 días. Se calcula:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Cuentas y Efectos por cobrar promedio} \times \text{tiempo}}{\text{Ventas netas (VN)}}$$

- Rotación de cuentas por pagar: Representa el plazo promedio de pago al proveedor y muestra la eficiencia en la obtención de créditos. Se considera favorable cuando es igual a 30 días. Se calcula:

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Cuentas y efectos por pagar promedio} \times \text{tiempo}}{\text{Costo de venta}}$$

- Rotación de Tesorería: Expresa la eficiencia en el uso del efectivo en el pago inmediato de la deuda a corto plazo, mientras más rote mejor. Se calcula:

$$\text{Rotación de tesorería} = \frac{\text{Ventas netas (VN)}}{\text{Efectivo}}$$

- Rotación de los activos fijos: Muestra cuánto se ha vendido por cada peso de activo fijo, lo que permite evaluar la eficiencia en el uso de dichos activos. Una rotación alta indica que la entidad ha explotado sus activos fijos acorde a los niveles de venta obtenidos. Se calcula:

$$\text{Rotación de los Activos fijos} = \frac{\text{Ventas netas (VN)}}{\text{Activos fijos promedio (AFP)}}$$

- Rotación del Activo Circulante: expresa los niveles de ventas generados por peso de activo circulante, mientras más alto sea mejor, ya que refleja que la dirección ha utilizado con eficacia al circulante. Se calcula:

$$\text{Rotación del activo circulante} = \frac{\text{Ventas netas (VN)}}{\text{Activo circulante promedio (AC)}}$$

IV. Razones de rentabilidad

Permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas de activos a la inversión de los dueños. Estas razones expresan la efectividad en cuanto a la forma en que está operando la entidad. Clasifican entre estas razones las siguientes:

- Rentabilidad sobre las ventas netas: Determina las utilidades obtenidas por cada peso de ventas netas en las operaciones normales de la entidad realizando una evaluación en la eficiencia de la operación y en la dirección de la división para obtener utilidades y compensar el riesgo. Un resultado alto pone de manifiesto que la dirección ha generado niveles de ventas óptimos en relación con los costos y gastos. Se calcula:

$$\text{Rentabilidad sobre las ventas netas} = \frac{\text{Utilidad o pérdida neta del período}}{\text{Ventas netas (VN)}}$$

- Rentabilidad económica: Mide el rendimiento obtenido con respecto al total de la inversión y el beneficio por cada peso de activo. Refleja la eficiencia y efectividad en el uso y provecho de la inversión total. Se calcula:

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{Utilidad o pérdida neta del período}}{\text{Financiamiento total}}$$

- Rentabilidad financiera: evalúa lo que le está rindiendo la empresa al organismo por cada peso de capital invertido. Se calcula:

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Utilidad o pérdida neta del período}}{\text{Financiamiento propio (FP)}}$$

- Costo por peso de Venta: expresa eficiencia en la realización de las mercancías. Muestra la relación del costo de las mercancías entre los ingresos por las ventas.

$$\text{Costo por peso de venta: } \frac{\text{Costo ventas}}{\text{Ventas netas}}$$

- Gastos de operaciones por peso de venta: Permite relacionar con los gastos de operación por cada peso de venta neta.

$$\text{Gastos de operaciones por peso de venta} = \frac{\text{Gastos de operación}}{\text{Ventas netas}}$$

- Costos y gastos por peso de ingreso total: permite relacionar todos los costos y gastos incurridos con todos los ingresos devengados.

$$\text{Costos y gastos por Peso de ingreso total} = \frac{\text{Costo de venta, gastos operación y otros gastos}}{\text{Ventas netas y otros ingresos}}$$

Las razones financieras constituyen herramientas útiles, sin embargo, deben utilizarse con limitaciones pues son construidas a partir de datos contables, los cuales se encuentran sujetos a diferentes interpretaciones e incluso manipulaciones, por ejemplo, dos empresa pueden usar diferentes métodos de

depreciación o de evaluación de inventarios, de acuerdo con los procedimientos que adopten las utilidades pueden aumentar o disminuir.

Por lo tanto, cuando se desean comparar las razones de dos empresas, es importante analizar los datos contables básicos en los cuales se basaron dichas razones y reconciliar las diferencias importantes.

Un administrador financiero debe ser cuidadoso al juzgar si una razón en particular es "buena" o es "mala", al formar un juicio acerca de una entidad sobre la base de un conjunto de razones.

V. Administración del capital de trabajo

La estructura empleada en el trabajo para elaborar el estado posibilita el análisis por separado de los diferentes flujos netos de efectivo, de tal forma que facilite el diagnóstico de las capacidades de la empresa para generar flujos positivos a partir de sus operaciones de negocio, su capacidad para enfrentar los pagos de las obligaciones con los suministradores y otros acreedores, el pago de los intereses y de los impuestos, así como los dividendos del período. Otros diagnósticos que pueden realizarse se relacionan con la capacidad que tiene una empresa de captar financiamientos externos, poner al descubierto el destino que le da al efectivo recibido en el período, poner de manifiesto si la empresa está en crecimiento, estancada o en recesión. Este estado puede demostrar si la empresa destina efectivo generado a corto plazo, para colocarlo en inversiones de lenta recuperación, etc.

2.2.2. Resultado del diagnóstico de la situación económica financiera en el período inicial

Al obtenerse los Estados Financieros de los períodos objeto de análisis se procesan para presentarlos en valores porcentuales, por cuentas y por grupos, (Anexo ___), para así expresarlos a tamaño común, mostrándose los siguientes resultados:

Estructura del Estado de Situación.

Años	2012	2013
Total de Activo Circulante	10.89	19.97
Total de Activo Fijo	1.61	3.09
Total de Otros Activos	85.44	72.91
Total Pasivo Circulante	9.95	24.79
Total de Otros Pasivos	84.78	70.45
Total Patrimonio	5.27	4.76

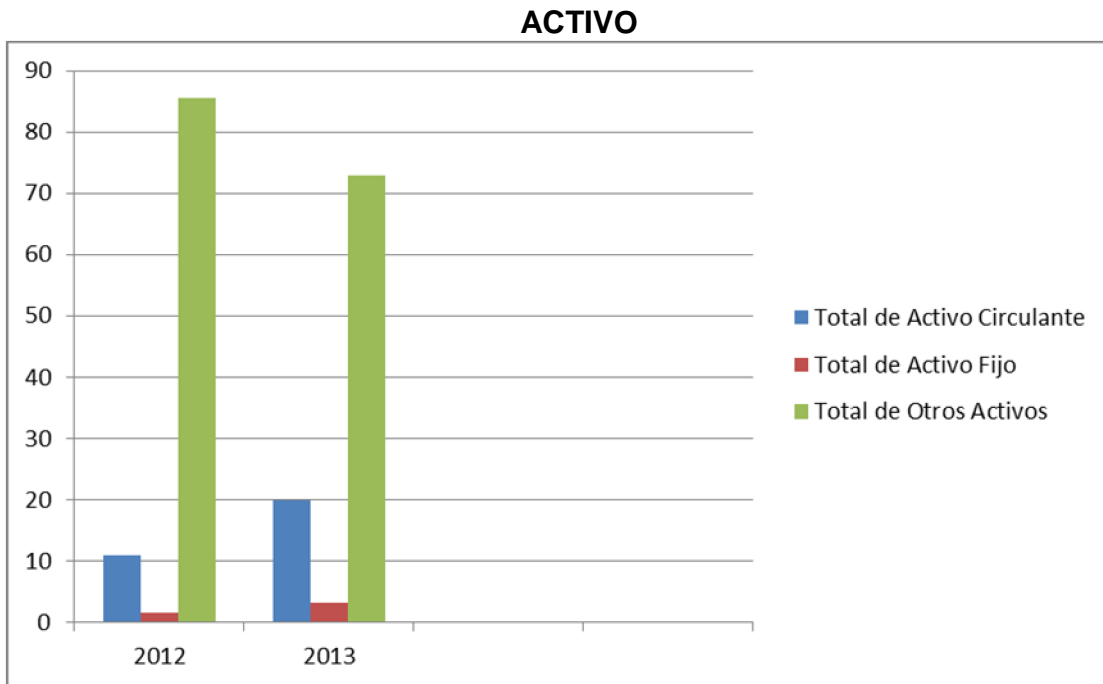


Gráfico 2.1: Comportamiento del Activo.

PASIVO

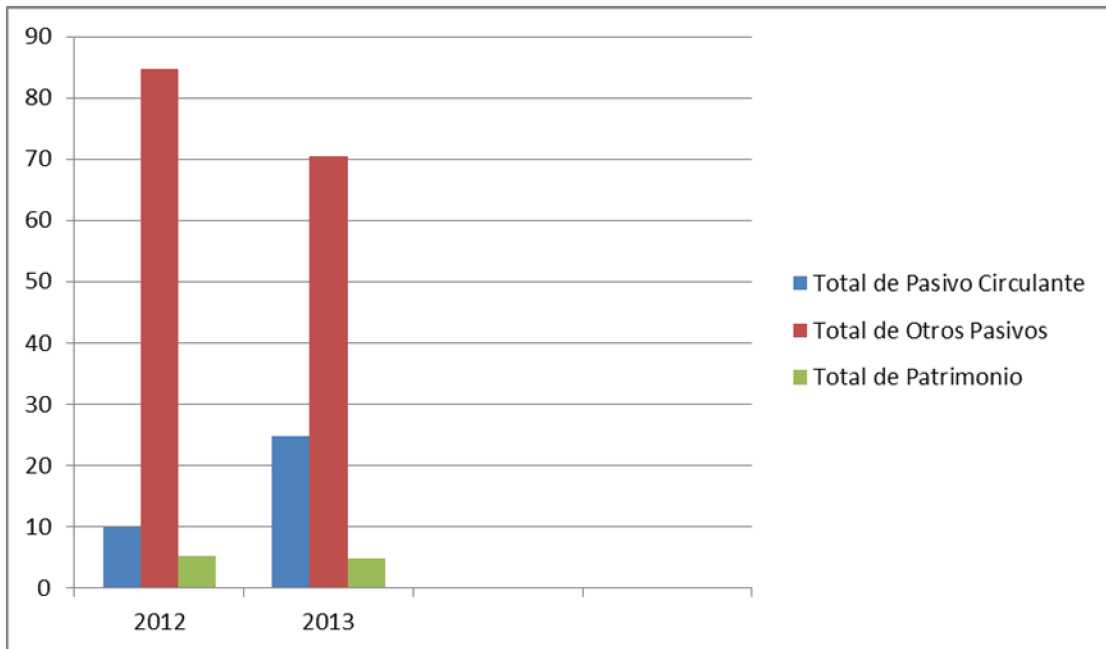


Gráfico 2.2: Comportamiento del pasivo y patrimonio.

- **Análisis de la Liquidez:**

LIQUIDEZ	2012	2013	Variación 2013 - 2012	Incremento 2013 - 2012
	2	3	3 menos 2	$3/2*100$
Liquidez General	1.09	0.81	- 0.29	74.31%
Liquidez Inmediata	0.36	0.81	0.45	225%
Disponible	0.35	0.09	- 0.26	25.71%

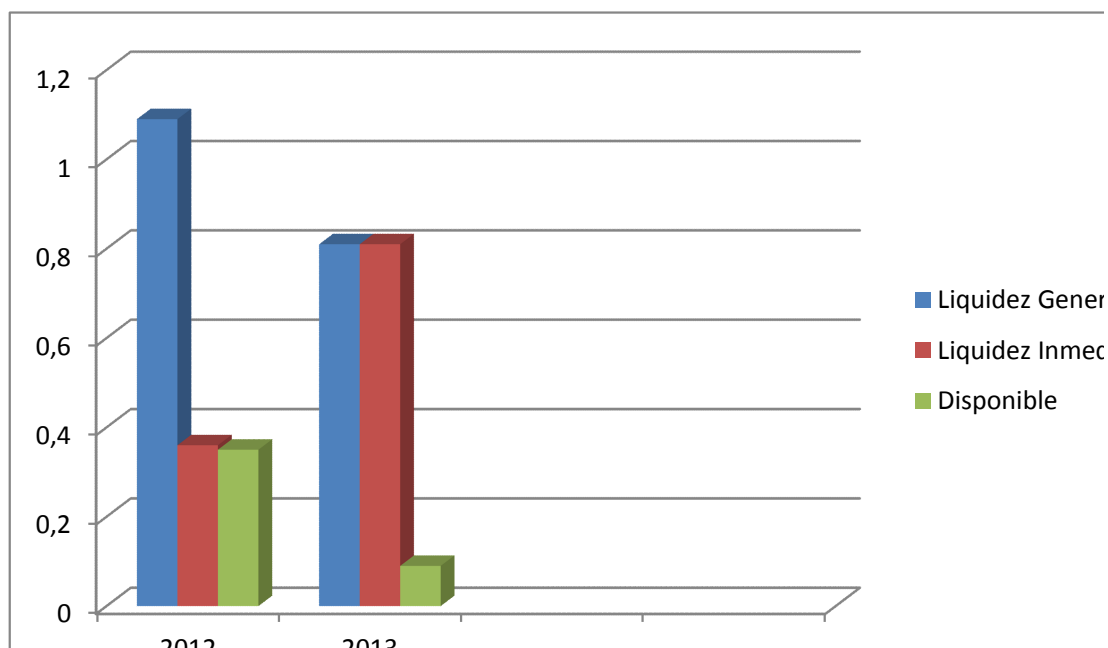


Gráfico 2.3: Análisis de la Liquidez.

Se observa una disminución significativa en la capacidad de pago de la empresa, donde solo aumentó en el 2013 la liquidez inmediata y los otros indicadores disminuyeron considerablemente.

- Análisis de las Rotaciones o Actividad

ACTIVIDAD	2012	2013	Variación 2013 – 2012	Incremento 2013 – 2012
Rotación de Cobro en días	2	3	3 menos 2	3/2*100
Rotación de Pago en días				
Rotación del Capital de Trabajo	56.50	15.73	- 40.77	27.84
Rotación de Activos	0.75	0.53	- 0.22	70.64
Rotación de Activos Fijos	32.82	24.24	- 8.58	73.86
Rotación de Caja	15.26	32.66	17.40	214.02
Rotación de Activo Circulante	4.85	3.75	-1.10	77.32
Rotación de Inventarios	7.26	0	-7.26	0
Rotación de Cobro	6.41	0.05	-6.36	0.78
Rotación de Pago	0.12	0.19	0.07	158.33

- Análisis del Apalancamiento

APALANCAMIENTO	2012	2013	Variación 2013 2012	Incremento 2013 2012
	2	3	3 menos 2	$3/2*100$
Endeudamiento	94.73	95.24	0.51	100.54
Autonomía	5.27	4.76	- 0.51	90.32

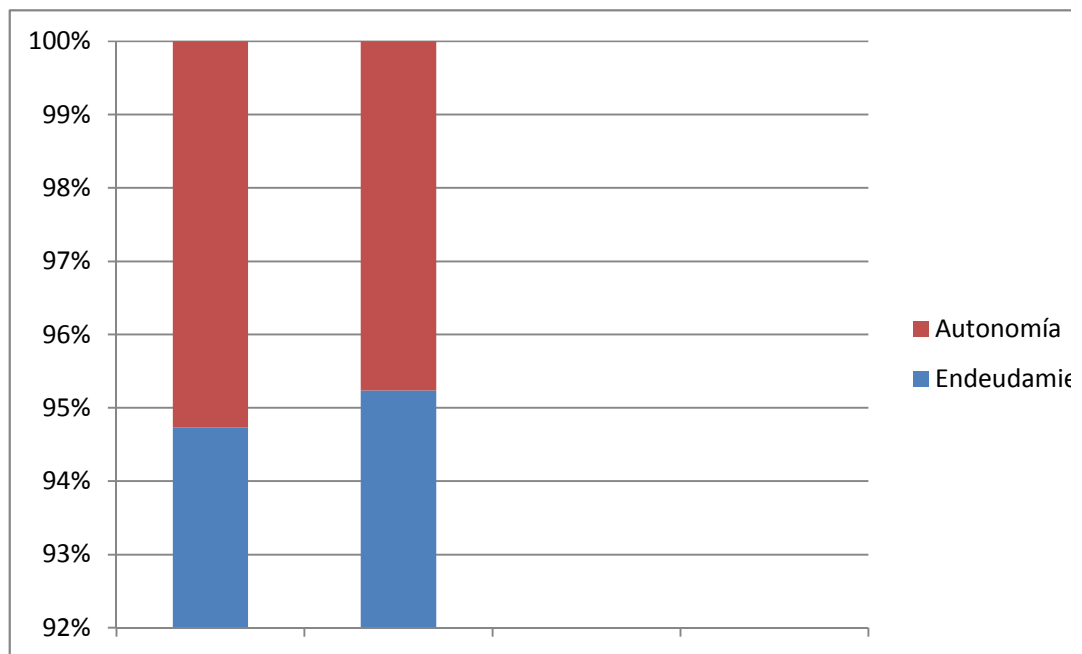


Gráfico 2.5: Comportamiento del Apalancamiento.

Se observa un endeudamiento superior al año anterior, o sea, si antes se financiaban con terceros en un 94.73% ahora lo hacen con un 95.24%, es decir, que ha aumentado su capacidad de endeudamiento.

- Análisis de la rentabilidad

RENTABILIDAD	2012	2013	Variación 2013-2012	Incremento 2013/ 2012*100
Rentabilidad sobre las ventas	0.01	0.02	0.01	200%
Rentabilidad económica	0.006	0.018	0.012	300
Rentabilidad financiera	0.12	0.37	0.25	308.33
Costo por peso de ventas	0.88	0.85	- 0.03	96.59%
Gastos de operaciones por peso de venta	0.07	0.06	- 0.01	85.71%
Costos y gastos por peso de ingreso total	0.95	0.90	- 0.05	94.74%

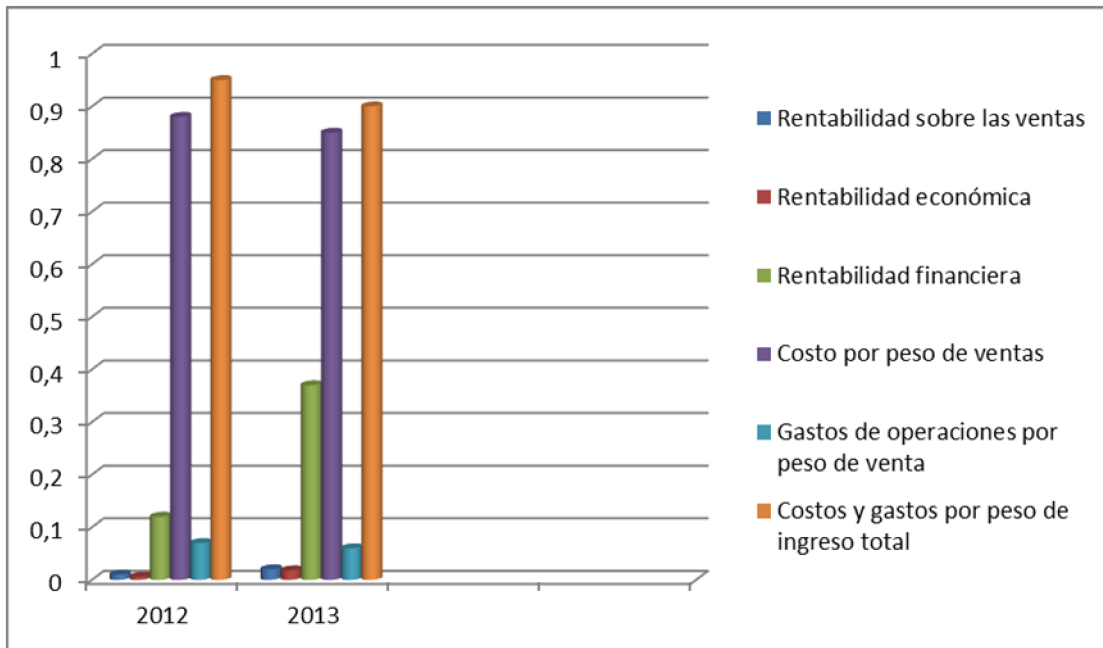


Gráfico 2.6: Comportamiento de la rentabilidad

Se observa una situación favorable en la empresa ya que ha habido un aumento en los indicadores de rentabilidad con respecto al año anterior, mostrándose una eficiencia económica y una disminución en los indicadores de costos y gastos por peso de venta.

- Análisis del Capital de Trabajo

	2012		2013	
Efectivos en caja y banco	7418741.70	31.76%	2524419	11.48%
Efectos y cuentas por cobrar C/P	64168.43	0.27%	3260703	14.83%
Mercancías para la venta	16331089.63	69.92%	2181444	99.23%
Total de activo circulante	23355229.66	100%	21984294	100%
Efectos y cuentas por pagar C/P	11879021.00	55.64%	13356393	48.94%
Total de pasivo circulante	21350977.52	100%	27293578	100%
Capital de trabajo	2004252.14	100%	5242754	100%

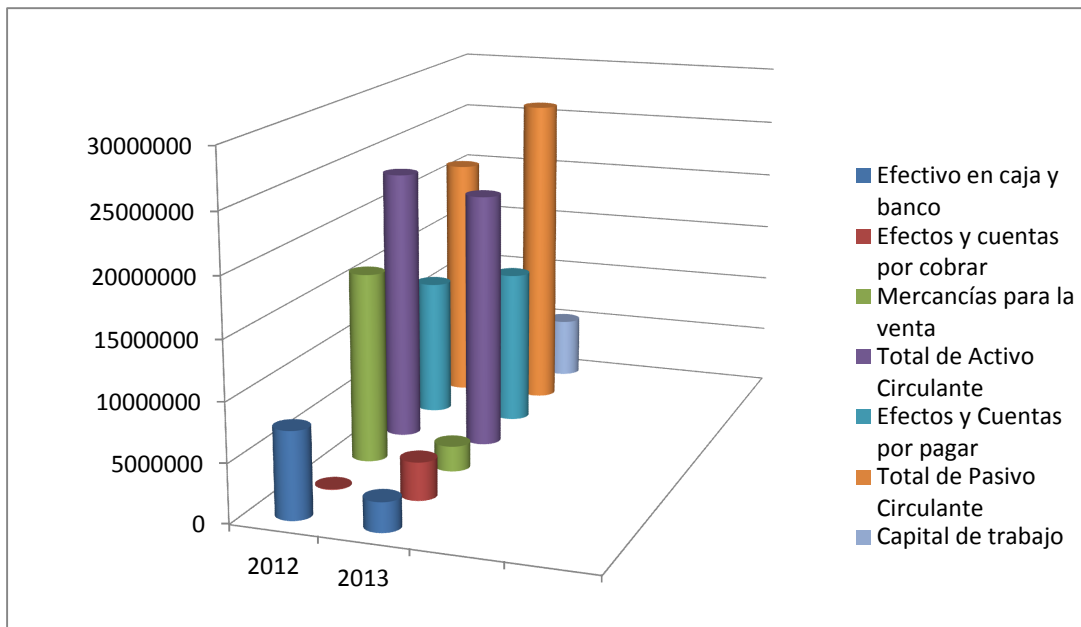


Gráfico 2.7: Comportamiento del Capital de trabajo.

Como se observa en la tabla, el capital de trabajo en los años de muestra es positivo evidenciándose además que se ha incrementado considerablemente en el 2013 con respecto al año 2012. En el Pasivo Circulante las Cuentas y Efectos por Pagar a corto plazo aumentaron en el año 2013 en 1477372 pesos, demostrándose que las deudas inmediatas son mayores. El Activo Circulante aumenta por hacerse mayores los Efectos y Cuentas por Cobrar en 2013 en 3196534.57 pesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

1. Baum, P. Ciencias de la administración. México Editorial Limaza.
2. Bittel, L. (2004). Ramsey Jackson Enciclopedia del Management: Grupo Editorial Océano.
3. Copeland, T. (1996). Administración Financiera México Novena Edición.
4. Demestre, Á. (2002). Técnicas para Analizar los Estados Financieros la Habana: Editorial Publico Centro
5. Fernández, M. C. (1943). Contabilidad Moderna Cuba
6. Gudiño, E. (225). Contabilidad, McGRAW-HILL Interamericana. Santafé de Bogotá: Colombia.
7. Gudiño, E. (2005). Contabilidad, McGRAW-HILL Interamericana Santafé de Bogotá: Colombia
8. Horngreen, C. (1991). Contabilidad Financiera.
9. Horngreen, C. (1991). Contabilidad Básica: Editorial MES.
10. Horngreen, C. (1995). Contabilidad Básica: Editorial MES.
11. luz, O. T. d. I. (2005). Normas Cubanas de la Contabilidad, Resolución 235/09 del Ministerio de finanzas y precios.: Editorial Pueblo y Educación.
12. Moreno, J. (1998). Finanzas de las Empresas Editorial MES.
13. Tregoe, B. (1980). Top Management.
14. Weston, F. (1996). Administración Financiera Moderna. México
15. Zuwaylif, H. (1981). Ciencias de la administración. . México Editorial Limaza.

BIBLIOGRAFÍA

1. Amat, O. (1997). Análisis de Estados Financieros, fundamento y aplicación. España: Tercera edición, Edición gestión 2000, S.A.
2. Amat, O. (2000). Análisis económico financiero: Ediciones Gestión S.A.
3. Benítez, M. (1997). Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección. Ciudad de la Habana.
4. Bittel, L. (1998). Enciclopedia del Management Grupo Editorial Océano.
5. Bolten, S. (1995). Administración Financiera Universidad de Houston. México: Editorial Lemusa S.A.
6. Castells, D. (2002). Técnicas para Analizar Estados Financieros.
7. Castells, D. (2002). Técnicas para Analizar Estados Financieros. : Top Management.
8. Cervera, M. (Contabilidad Financiera). <http://www.contabilidad.tk/analisis-de-estados-financieros-125.htm>.
9. Champy, J. (1998). Avanço rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negocios: Serie Harvard Business Review Book). Rio de Janeiro.
10. Fernández, M. C. (1943). Contabilidad Moderna t1. Cuba.
11. Ferruz, L. (1994). Dirección Financiera. Universidad Zaragoza: Primera Edición Septiembre.
12. Gitman, L. Fundamentos de la Administración Financiera.
13. Guajardo, G. (1998). Contabilidad Financiera. . México: Segunda Edición.
14. Gudiño, L. (2005). Contabilidad, McGRAW-HILL Interamericana. Colombia Santafé de Bogotá.
15. Hernández, R. (2003). Metodología de la Investigación. Cuba: Editorial Félix Varela.
16. Horngreen, T. (1971). La Contabilidad de Costo de Dirección de Empresa. La Habana: Edición Revolucionaria.
17. Horngreen, T. (1991). Contabilidad Básica Ciudad de la Habana.
18. Horngreen, T. (1991). Contabilidad Financiera Ciudad de la Habana.
19. Kennedy, R. (1996). Estados Financieros, Forma, Análisis e Interpretación.

- México Lemusa. Noriega Editores.
20. Konow, I. (2006). Métodos y Técnicas de Investigación Prospectiva para la Toma de Decisiones. Fundación de Estudios Prospectivos. Santiago de Cuba.
 21. Lara, M. (1997- 1998). Procedimiento para el análisis económico financiero en el Hotel “Las Cuevas”, Horizontes S.A.: tesis de maestría Universidad de Camagüey.
 22. León, V. (1995). Artículo Construcción de un Estado de Flujo: www.solocursos.net/curso_de_analisis_de_estados_financieros_en_valencia-slccurso365130.
 23. Loring, J. (1995). La Gestión Financiera. España Edición DEUSTDS. A, Bilbao. .
 24. Marx, C. (2007). El Capital: Crítica de la Economía Política La Habana.
 25. Moreno, J. (1989). Las Finanzas de las Empresas México
 26. Moreno, J. (1989). Las Finanzas en la Empresa. . México Cuarta Edición.
 27. Moreno, J. (1998). Finanzas de las Empresas Editorial Mes
 28. Name, A. (1999). Contabilidad Superior Cuba
 29. Paulet, J. (2000). Diccionario de Economía y Empresa. : Ediciones Gestión S.A.
 30. Puente, J. U. d. I. (1991). Análisis para Decisiones Financieras. . Madrid. DUESTON.
 31. Romano, J. (2005). III Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad. Administración, Contabilidad y Recursos Humanos. Ciudad de la Habana.
 32. Stoner, J. (1992). Administración, 5ta. ed. Rio de Janeiro Ed. Prentice Hall do Brasil
 33. Valdez, E. (2003.). Tesis de pre-grado. Análisis Económico financiero para la toma de decisiones: Empresa de Correos de Sancti Spíritus .
 34. Weston, J. (1996). Administración Financiera México Moderna Edición
 35. Weston, J. (1996). Finanzas y Administración. México Novena Edición.
 36. Weston, J. (1996.). Fundamento de Administración Financiera, Décima

Edición, Editorial MC GrauwHll Interamericana México.

37. Zuwaylif, F. (1981). Ciencias de la Administración México Editorial Limaza

EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO Y GASTRONOMIA, TRINIDAD			
ESTADO DE SITUACION			
Organismo: MINCIN Fecha: DICIEMBRE 2012			
Provincia: Sancti Spiritus			
Código		Conceptos	
		Activo Circulante	
101		E. en Caja MN	79.043,26
102		E. en Caja por Depositar en Banco MN.	2.289.687,44
104		E. en Caja CUC	141,31
105		E.en Caja por Depositar en Banco CUC.	0,00
		Total Efectivo en Caja	2.368.872,01
110		E.en Banco MN	5.049.869,69
111		E.en Banco Op. Colaterales	0,00
115		E.en Banco CUC	0,00
119		E.en Banco Inversiones Materiales.	0,00
120		Inversiones a Corto Plazo o Temporales MN	0,00
121		Inversiones a Corto Plazo o Temporales CUC	0,00
		Trotal de Efectivo en Banco	5.049.869,69
130		ExC a Corto Plazo.MN	0,00
131		ExC a Corto Plazo. CUC	0,00
134		Cuenta en Participación	0,00
135		CxC Corto Plazo Ent.Presupuestadas. MN	19.613,63
136		CxC Corto Plazo x Vtas a Ent.del MINCIN. MN	0,00
137		CxC Corto Plazo x Vtas otros organismos.MN	0,00
138		CxC Contravalor	44.554,80
139		CxC Corto Plazo CUC.	0,00
140		Pagos por Cuenta de Terceros	0,00
		Total Efectos y Cuentas * Cobrar	64.168,43
146		Pagos Anticipados a Suministradores MN	19.749,10
147		Pagos Anticipados a Suministradores CUC	0,00
150		Pagos Ant. del Proceso Inversionista MN.	0,00
151		Pagos Ant. del Proceso Inversionista CUC	0,00
161		Anticipos a Justificar	11,70
162		Tarjetas Prepagadas de Combustible MN	0,00
163		Tarjetas Prepagadas de Combustible CUC	0,00
164		Adeudos del Presupuesto del Estado	246.395,24
167		Adeudos del Organo u Organismo	0,00
172		Reparaciones Generales en Proceso.	0,00
173		Ingresos Acumulados por Cobrar	0,00
183		Materia Primas y Materiales	58.381,85
184		Combustibles y Lubricantes.	6.856,57
185		Partes y Piezas de Repuesto	0,00
186		Envases y Embalajes Retornables.	8.895,23
187		Útiles y Herramientas.	283.455,53
188		Producción Terminada	0,00
189		Merc p/ Venta Min. Alimentos	1.932.316,09
	1		1.866.720,55
	2		65.595,54
190		Partes y Piezas de Repuesto	0,00
192		Vestuario y Lencería	0,00
193		Alimentos	0,00
196		Merc p/ Venta Minorista CUC	4.954,41
197		Mercancias para Elaborar	581.387,67
	1	Sin elaborar	581.387,67
	2	Elaboración terminada	
198		Merc Listas p/ Venta Min MN-Tradicional.	1.542.114,30
	100	Comestibles	6.599,40
	200	Bebidas no Alcohólicas	
	300	Cervezas	
	400	Bebidas alcholicas	709.769,26
	500	Tabacos y Cigarros	815.680,95
	600	Otras ventas	10.064,69
	800	Almacén Central	

Organismo: MINCIN Fecha: DICIEMBRE 2012			
Provincia: Sancti Spiritus			
Código		Conceptos	
199		Merc.Listas p/ Venta Min OEE	3.147.214,63
200		Merc p/ Vta Mayorista de R. Reciclada MN	0,00
201		Merc.p/ Venta Mayorista.Café,Cig,Tab,Fos.	0,00
202		Merc.p/ Venta Mayorista (Industriales MN.)	0,00
203		Merc.p/venta mayorista(Alimentos .CUC) SAD- DM	0,00
204		Merc p/ Venta Mayorista OEE	0,00
205		Inventario Servicios Tecnicos y Personales	0,00
206		Merc p/ Venta Min. de Industriales MN	9.123.102,53
	100	Nacionales	8.432.729,53
	1	Ropa reciclada	
	2	Confecciones	
	3	Calzado y Talabarteria	
	4	Ajuares y cederia	
	5	Utiles del Hogar	5.223.997,63
	6	Habilitacion Domestiva	
	7	Juguetes	
	8	Quincalla y perfumeria	
	9	Articulos deportivos	
	10	Insumos Agricolas	414.703,76
	11	Materiales de Construccion	
	12	Muebles y Colchones	1.518.772,14
	13	utiles escolares	
	14	Otros	34.249,00
	15	Utiles y Herramientas	
	16	Aseo e Higiene	1.241.007,00
	200	Extranjeras	690.373,00
	1	Ropa reciclada	690.373,00
	2	Confecciones	
	3	Calzado y Talabarteria	
	4	Ajuares y cederia	
	5	Utiles del Hogar	
	6	Habilitacion Domestiva	
	7	Juguetes	
	8	Quincalla y perfumeria	
	9	Articulos deportivos	
	10	Insumos Agricolas	
	11	Materiales de Construccion	
	12	Muebles y Colchones	
	13	utiles escolares	
	14	Otros	
	15	Utiles y Herramientas	
	16	Aseo e Higiene	
207		Merc p/ Vta Mayor I. de P. Nacional MN	0,00
		Total Mercancias p/ Venta	16.331.089,63
208		Inventarios Ociosos	1.782.947,44
209		Inventarios de Lento Movimiento	0,00
210		Inventarios en Depósitos	0,00
211		Créditos Documentarios	0,00
215		Efectos por Cobrar a Largo Plazo MN	0,00
218		Cuentas por Cobrar a Largo Plazo MN	0,00
221		Préstamos Concedidos a Cobrar a Largo Plazo MN	0,00
225		Inversiones a Largo Plazo o Permanentes	0,00
370		Desc.Com.e Impuesto.Merc. p/ Venta	1.679.957,61
371		Desc.Com.e Impuesto.Merc. para Elaborar.	57.724,14
372		Desc.Com.e Imp.Merc.p/ Venta Trad.y OEE	1.032.857,98
373		Desgaste de Utiles y Herramientas.	94.923,03
374		Otras Provisiones Reguladoras de Activos	0,00
700		Produccion Agrícola en Proceso	0,00
702		Servicios en Proceso MN	0,00
703		Produccion Material en Proceso MN	0,00

Organismo: MINCIN		Fecha: DICIEMBRE 2012	
Provincia: Sancti Spiritus			
Código		Conceptos	
704		Servicios en Proceso CUC	0,00
705		Producción Material en Proceso CUC	0,00
731		Gastos Asociados a la Producción MN	0,00
732		Gastos Asociados a la Producción CUC	0,00
		Total de Inventarios	15.606.163,49
		Total Activo Circulante	23.355.229,66
		Activo Fijo	
240		Activos fijos Tangibles.	4.094.750,71
375		Depreciacion de AFT	644.323,28
		Total Activo Fijo Tangible	3.450.427,43
264		Activos Fijos Intangibles.	0,00
390		Amortización de AF Intangibles	0,00
		Total de AFIntangibles	
265		Inversiones Materiales	0,00
280		Equipos por Instalar y Mat. p/ Proc. Inversion.	0,00
290		Compra Activos Fijos Tangibles	0,00
291		Compra de Activos Fijos Intangibles	0,00
		Total Activo Fijo	3.450.427,43
		Activo Diferido	
300		Gastos Diferidos a Corto Plazo	0,00
311		Gastos Diferidos a Largo Plazo	4.443.224,98
		Total Activos Diferidos	4.443.224,98
		Otros Activos	
330		Perdidas en Investigacion	0,00
332		Faltantes de Bienes en Investigación.	461.443,54
334		Cuentas por Cobrar Diversas Op. Corrientes.	78.080,79
335		Cuentas por Cobrar Diversas Tbjdores x Cta Propia	0,00
343		Cuentas por Cobrar del Proceso Inversionista	0,00
346		Efectos por Cobrar en Litigio	0,00
347		Cuentas por Cobrar en Litigio	15.987,09
348		Efectos por Cobrar Protestados	0,00
349		Cuentaspor Cobrar en Proceso Judicial	0,00
350		Operaciones entre Dependencias Activo	181.890.488,82
354		Depósitos y Fianzas	0,00
356		Pagos a Cuenta de Utilidades.	858.131,27
		Total Otros Activos.	183.304.131,51
		Total de Activos.	214.553.013,58
		Pasivo Circulante	
400		Sobregiro Bancario	0,00
401		ExP. Corto Plazo Emp.del MINCIN MN	2.590.223,73
402		ExP. Corto Plazo a Otras Empresas MN	0,00
405		CxP Corto Plazo Emp. May. Alim. MN	1.372.650,42
406		CxP Corto Plazo Emp. Universal. MN	1.622.211,16
407		CxP Corto Plazo EPEES MN	3.808.224,68
409		CxP Corto Plazo Otros Suministradores MN.	2.482.621,70
410		CxP Contravalor	3.089,31
411		Cuentas por Pagar a Corto Plazo CUC	0,00
421		CxP AFT en MN	0,00
424		CxP AFT en CUC	0,00
425		CxP Proceso Inversionista. MN	0,00
426		CxP Proceso Inversionista CUC	0,00
		Total Efectos y Cuentas * Pagar	11.879.021,00
430		Cobros Anticipados MN	0,00
435		Depositos Recibidos	111.464,10
440		Obligaciones con el Pres. Estatal	2.499.080,92
450		Oblig.con el Org.Importe Rec. Prod.Ind.	0,00
451		Oblig.con el Org.Importe Rec. Prod.Alim.	0,00
452		Oblig.con el Org. Sup. Gravamen Fiestas Pop.	150.795,21
453		Obligaciones con el Organo Superior- Otros	0,00

Organismo: MINCIN Fecha: DICIEMBRE 2012		
Provincia: Sancti Spiritus		
Código	Conceptos	
455	Nominas por pagar	300.751,90
460	Retenciones por pagar	65.982,44
470	Prést. Recib. y Otras Op. Crediticias x Pagar	6.180.960,05
471	Préstamos Recibidos por Pagar p/ Inversiones	0,00
480	Gastos acumulados por pagar	0,00
491	Provision para Reparaciones Generales	0,00
492	Provision para Vacaciones	162.921,90
493	Provision para Inversiones (Depreciacion)	0,00
494	Provision para Estimulación	0,00
495	Provision para Innovación y Racionalización.	0,00
496	Provisiones para Cuentas por Cobrar Incobrable	0,00
	Total Pasivo Circulante	21.350.977,52
	Pasivo a Largo Plazo	21.350.977,52
510	Efectos por Pagar a Largo Plazo	0,00
515	Cuentas por Pagar a Largo Plazo	0,00
520	Prést.Recib. x Pagar a L.Plazo (Cred. Especiales)	0,00
521	Prést.Recib. x Pagar a L.Plazo (Fondo.Fideicomiso)	0,00
522	Prést.Recib. x Pagar a L.Plazo (Inversiones)	0,00
523	Prést.Recib. x Pagar a L.Plazo (Finatur SA)	0,00
525	Obligaciones Largo P.	0,00
533	Otras Provisiones a Largo Plazo	0,00
	Total Pasivo a Largo Plazo	
	Otros Pasivos	
545	Ingresos Diferidos	0,00
555	Sobrantes en Investigación	0,00
565	Cuentas por Pagar Diversas	0,00
570	Ingresos de Períodos Futuros	0,00
575	Operaciones Entre Dependencia. (Pasivo)	181.890.488,82
	Total Otros Pasivos	181.890.488,82
	Total de Pasivos	203.241.466,34
	Patrimonio	
600	Inversion Estatal	2.017.936,68
619	Recursos Recibidos	0,00
620	Donaciones Recibidas - Nacionales	1.100,00
621	Donaciones Recibidas-Exterior	0,00
626	Donaciones Entregadas-Nacionales	0,00
630	Utilidades Retenidas	0,00
635	Subvencion por Perdidas	0,00
640	Perdida	0,00
645	Reserva para Pérdidas Contingencias	0,00
646	Reserva para Inversiones	0,00
647	Reserva.p/incremento Cap. de Trabajo	7.883.500,00
648	Reserva.p/desarrollo Cientifico Tecnico	0,00
699	Transitoria del Sistema Automatizado	0,00
	Utilidad o Perdida del Periodo	1.409.010,56
	Total Patrimonio	11.311.547,24
	Total Pasivo y Patrimonio	214.553.013,58
	Cuadre del Estado de Situacion	0,00
	Cuadre de las Utilidades	0,00
	Cuadre de los gastos	0,00
	Cuadre de Operaciones e/ Dep.	0,00
	Cuentas por Cobrar	64.168,43
	Cuentas por Pagar	11.879.021,00
	Capital de Trabajo	2.004.252,14
	Perdidas Años Anteriores	0,00
	Utilidad o Pérdida del Período	1.409.010,56
	Crédito Bancario	6.180.960,05

Organismo: MINCIN		Fecha: DICIEMBRE 2012	
Provincia: Sancti Spiritus			
Código		Conceptos	
Faltante y Pérdida en Investigación			461.443,54
Gastos por Faltantes y Pérdida			498.075,92
Mercancías para la Venta			16.331.089,63
Gastos Financieros			3.265.545,66
CMM			144.765.849,82

HECHO POR: YUNIELVIS SANTOS DALMAU
ESPECIALISTA PRINCIPAL

REVISADO POR: LEYDIS M RAMIREZ GARCIA
ECONOMICO

APROBADO: ESDEVYS ROMAN QUIROZ
DIRECTOR

Organismo: MINCIN

Código
900
901
902
903
904
905
906
907
908
909
910
911
912
913
914
916
800
801
805
806
807
808
809
810
811
812
813
814
815
816
817
819
822
826
827
835
836

845
850
855
865
866
868
873
920
921
930
940
950
951
952

HECHO POR: YUNIELVIS S

REVISADO : LEIDYS M RAI

APROBADO: ESDEVYS RO

ESTADOS DE RESULTADO**DICIEMBRE 2012****Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía**

Conceptos
Ventas Minoristas- Alimentos MN
V.Min.de Ind. MN
V. Min. de Servicios CUC
V. Min. de Merc.para Elaborar MN
V. Min. de Merc.(Venta Tradicional)
V. Min. de Merc.listas p/v OEE
V.Merc.May.Alimentos
V.Manorista .Café, Cig.,Tab.y Fos.
V.Merc.May.de Ind. MN
V. Minoristas Productos Industriales Normados
Ventas de Servicios MN
Ventas Minoristas CUC (SAT- DM)
Venta Mayorista de Mercancia OEE
V. de Prodc. Agro. Elaborados -Minorista
Venta Minorista de Productos Industriales MN Insumos Agricolas, mater. Construcc. Aseo y limpieza
Subvenciones
Total de ventas
Devoluciones y Rebajas en Ventas MN.
Devoluciones y Rebajas en Ventas CUC
Impuesto sobre la Venta.
Impuesto de Circulación
Impuesto de las Mercancías para Elaborar
Impuesto Merc. Listas p/ Vta. OEE y Tradicional
Total Impuestos
Importe de Recuperacion
Ventas Netas
Costo de Vta - Alimento MN
C/V Industriales MN
C/V Produccion y Servicios
C/V Mercancias- Elaboradas MN
C/V Merc. p/ Venta Tradicional MN
C/V Minorista Merc. p/ Venta OEE MN
C/V May. Caf. Cig. Tab. Y Fos.
C/V Minorista SAT - DM
Gastos de Distribución y Ventas
Total de Costo de Ventas
Margen Comercial
Gastos Generales y de Administración MN
Gasos de Operación MN
Gastos de Operación CUC
Util.o Perd.en Oper.Comercial
Gastos Financieros MN
Gastos Financieros CUC

Gastos por Perdidas
Gastos por Falt. de Bienes
Gastos de Años Anteriores
Gastos de Comedor y Cafeteria
Otros Gastos
Otros Gastos Garantia Salarial
Gastos de Desastres
Total de Gastos
Ing.Financieros MN
Ing.Financieros CUC
Ing. por Sobrante de Bienes
Ing.de Años Anteriores
Ing.de Comedores y Cafeterias
Otros Ingresos
Otros Ingresos Trab. P/C Propia
Total de Ingresos
Utilidad o Perdida del Periodo
Reserva para Contingencias
Impuesto sobre Utilidades
Utilidad despues de Impuesto
Distribucion de las utilidades.

**ANTOS DALMAU
ESPECIALISTA PRINCIPAL**

**WIREZ GARCIA
ECONOMICA**

**MAN QUIROZ
DIRECTOR**

15.381.099,48
33.248.739,25
0,00
11.258.557,57
11.245.811,97
29.444.989,75
0,00
19.401.000,00
0,00
0,00
44.518,51
96.614,94
0,00
3.100,00
24.641.418,35
2.014.738,55
146.780.588,37
44.046,45
0,00
9.943.400,85
17.089.900,20
6.355.900,63
103.913,32
33.493.115,00
0,00
113.243.426,92
16.004.170,96
31.911.313,90
0,00
7.579.107,92
9.468.850,44
21.434.505,46
13.203.472,00
474.631,89
0,00
100.076.052,57
13.167.374,35
0,00
7.621.567,32
0,00
5.545.807,03
3.265.545,66
0,00

Estado de Situación		
Organismo: MINCIN Fecha: sept de 2013		
Provincia: Sancti Spiritus		
Código	Conceptos	
Activo Circulante		
101	E. en Caja MN	71.633
102	E. en Caja por Depositar en Banco MN.	1.274.106
104	E. en Caja CUC	25
105	E.en Caja por Depositar en Banco CUC.	
Total Efectivo en Caja		1.345.764
110	E.en Banco MN	1.178.655
111	E.en Banco Op. Colaterales	
115	E.en Banco CUC	
119	E.en Banco Inversiones Materiales.	
120	Inversiones a Corto Plazo o Temporales MN	
121	Inversiones a Corto Plazo o Temporales CUC	
Trotal de Efectivo en Banco		1.178.655
130	ExC a Corto Plazo.MN	
131	ExC a Corto Plazo. CUC	
134	Cuenta en Participación	
135	CxC Corto Plazo Ent.Presupuestadas. MN	33.249
136	CxC Corto Plazo x Vtas a Ent.del MINCIN. MN	3.168.284
137	CxC Corto Plazo x Vtas otros organismos.MN	
138	CxC Contravalor	59.170
139	CxC Corto Plazo CUC.	
140	Pagos por Cuenta de Terceros	
Total Efectos y Cuentas * Cobrar		3.260.703
146	Pagos Anticipados a Suministradores MN	145.340
147	Pagos Anticipados a Suministradores CUC	339
150	Pagos Ant. del Proceso Inversionista MN.	
151	Pagos Ant. del Proceso Inversionista CUC	
161	Anticipos a Justificar	
162	Tarjetas Prepagadas de Combustible MN	
163	Tarjetas Prepagadas de Combustible CUC	
164	Adeudos del Presupuesto del Estado	183.452
167	Adeudos del Órgano u Organismo	
172	Reparaciones Generales en Proceso.	
173	Ingresos Acumulados por Cobrar	
183	Materia Primas y Materiales	67.494
184	Combustibles y Lubricantes.	8.882
185	Partes y Piezas de Repuesto	
186	Envases y Embalajes Retornables.	8.895
187	Útiles y Herramientas.	275.205
188	Producción Terminada	
189	Merc p/ Venta Min. Alimentos	21.814.444
192	Vestuario y Lencería	
193	Alimentos	
196	Merc p/ Venta Minorista CUC	
197	Mercancías para Elaborar	
198	Merc Listas p/ Venta Min MN-Tradicional.	

199	Merc.Listas p/ Venta Min OEE	
200	Merc p/ Vta Mayorista de R. Reciclada MN	
201	Merc.p/ Venta Manorista.Café,Cig,Tab,Fos.	
202	Merc.p/ Venta Mayorista (Industriales MN.)	
203	Merc.p/venta mayorista(Alimentos .CUC) SAD- DM	
204	Merc p/ Venta Mayorista OEE	
205	Inventario Servicios Tecnicos y Personales	
206	Merc p/ Venta Min. de Industriales MN	
207	Merc p/ Vta Mayor I. de P. Nacional MN	
	Total Mercancias p/ Venta	15.604.488
208	Inventarios Ociosos	
209	Inventarios de Lento Movimiento	
210	Inventarios en Depósitos	
211	Créditos Documentarios	
215	Efectos por Cobrar a Largo Plazo MN	
218	Cuentas por Cobrar a Largo Plazo MN	
221	Préstamos Concedidos a Cobrar a Largo Plazo MN	
225	Inversiones a Largo Plazo o Permanentes	
370	Desc.Com.e Impuesto.Merc. p/ Venta	6.155.837
371	Desc.Com.e Impuesto.Merc. para Elaborar.	12.167
372	Desc.Com.e Imp.Merc.p/ Venta Trad.y OEE	41.952
373	Desgaste de Utiles y Herramientas.	94.923
374	Otras Provisiones Reguladoras de Activos	
700	Produccion Agrícola en Proceso	
702	Servicios en Proceso MN	
703	Produccion Material en Proceso MN	
704	Servicios en Proceso CUC	
731	Gastos Asociados a la Producción MN	
732	Gastos Asociados a la Producción CUC	
	Total de Inventarios	15.870.041
	Total Activo Circulante	21.984.294
	Activo Fijo	
240	Activos fijos Tangibles.	4.077.820
375	Depreciacion de AFT	674.501
	Total Activo Fijo Tangible	3.403.319
264	Activos Fijos Intangibles.	
390	Amortización de AF Intangibles	
	Total de AFIntangibles	0
265	Inversiones Materiales	
280	Equipos por Instalar y Mat. p/ Proc. Inversion.	
290	Compra Activos Fijos Tangibles	
291	Compra de Activos Fijos Intangibles	
	Total Activo Fijo	3.403.319
	Activo Diferido	
300	Gastos Diferidos a Corto Plazo	
311	Gastos Diferidos a Largo Plazo	4.443.225
	Total Activos Diferidos	4.443.225
	Otros Activos	
330	Perdidas en Investigacion	
332	Faltantes de Bienes en Investigación.	358.763

334	Cuentas por Cobrar Diversas Op. Corrientes.	
335	Cuentas por Cobrar Diversas Tbjdores x Cta Propia	41.787
346	Efectos por Cobrar en Litigio	
347	Cuentas por Cobrar en Litigio	15.987
348	Efectos por Cobrar Protestados	
349	Cuentaspor Cobrar en Proceso Judicial	
350	Operaciones entre Dependencias Activo	77.563.514
354	Depósitos y Fianzas	
356	Pagos a Cuenta de Utilidades.	2.288.957
	Total Otros Activos.	80.269.008
	Total de Activos.	110.099.846
	Pasivo Circulante	
400	Sobregiro Bancario	
401	ExP. Corto Plazo Emp.del MINCIN MN	2.593.532
402	ExP. Corto Plazo a Otras Empresas MN	
405	CxP Corto Plazo Emp. May. Alim. MN	1.560.809
406	CxP Corto Plazo Emp. Universal. MN	1.281.171
407	CxP Corto Plazo EPEES MN	4.011.129
409	CxP Corto Plazo Otros Suministradores MN.	3.885.865
410	CxP Contravalor	23.887
411	Cuentas por Pagar a Corto Plazo CUC	
416	Cobros por Cuenta de Terceros	
421	CxP AFT en MN	
424	CxP AFT en CUC	
425	CxP Proceso Inversionista. MN	
426	CxP Proceso Inversionista CUC	
	Total Efectos y Cuentas * Pagar	13.356.393
430	Cobros Anticipados MN	
435	Depositos Recibidos	127.582
440	Obligaciones con el Pres. del Estado	6.731.465
450	Oblig.con el Org.Importe Rec. Prod.Ind.	
451	Oblig.con el Org.Importe Rec. Prod.Alim.	
452	Oblig.con el Órg. Sup. Gravamen Fiestas Pop.	103.171
453	Obligaciones con el Órgano Superior- Otros	
455	Nominas por pagar	265.879
460	Retenciones por pagar	29.943
470	Prést. Recib. y Otras Op. Crediticias x Pagar	6.499.999
471	Préstamos Recibidos por Pagar p/ Inversiones	
480	Gastos acumulados por pagar	
491	Provision para Reparaciones Generales	
492	Provision para Vacaciones	175.240
493	Provision para Inversiones (Depreciacion)	
494	Provision para Estimulación	
495	Provision para Innovación y Racionalización.	
496	Provisiones para Cuentas por Cobrar Incobrible	
500	Provisiones para pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo	3.906
501	Fondo de Compensacion para Desbalances Financieros(Usó exclusivo de las OSDE)	
	Total Pasivo Circulante	27.293.578

Pasivo a Largo Plazo		
510	Efectos por Pagar a Largo Plazo	
515	Cuentas por Pagar a Largo Plazo	
520	Prést.Recib. x Pagar a L.Plazo (Cred. Especiales)	
521	Prést.Recib. x Pagar a L.Plazo (Fondo.Fideicomiso)	
522	Prést.Recib. x Pagar a L.Plazo (Inversiones)	
523	Prést.Recib. x Pagar a L.Plazo (Finatur SA)	
525	Obligaciones Largo P.	
533	Otras Provisiones a Largo Plazo	
	Total Pasivo a Largo Plazo	0
Otros Pasivos		
545	Ingresos Diferidos	
549	Ingresos Diferidos por Donaciones Recibidas	
555	Sobrantes en Investigación	
565	Cuentas por Pagar Diversas	
570	Ingresos de Períodos Futuros	
575	Operaciones Entre Dependencia. (Pasivo)	77.563.514
	Total Otros Pasivos	77.563.514
	Total de Pasivos	104.857.092
Patrimonio		
600	Inversion Estatal	3.209.446
613	Revalorizacion de Activos Fijos Tangibles	
619	Recursos Recibidos	
620	Donaciones Recibidas - Nacionales	520
621	Donaciones Recibidas-Exterior	
626	Donaciones Entregadas-Nacionales	
630	Utilidades Retenidas	
635	Subvencion por Perdidas	
640	Perdida	
645	Reserva para Pérdidas Contingencias	70.448
646	Reserva para Inversiones	
647	Reserva.p/incremento Cap. de Trabajo	
648	Reserva.p/desarrollo Cientifico Tecnico	
697	Revaluacion de Inventarios	
698	Ganancia o Pérdidas no Realizada	
699	Transitoria del Sistema Automatizado	
	Utilidad o Perdida del Periodo	1.962.340
	Total Patrimonio	5.242.754
	Total Pasivo y Patrimonio	110.099.846
	Cuadre del Estado de Situacion	0
	Cuadre de las Utilidades	4.104
	Cuadre de los gastos	0
	Cuadre de Operaciones e/ Dep.	0
	Cuentas por Cobrar	3.260.703
	Cuentas por Pagar	13.356.393
	Capital de Trabajo	-5.309.284
	Perdidas Años Anteriores	0
	Utilidad o Pérdida del Período	1.962.340
	Crédito Bancario	6.499.999

Faltante y Pérdida en Investigación	358.763
Gastos por Faltantes y Pérdida	297.634
Mercancías para la Venta	15.604.488
Gastos Financieros	359.904

3.261

13.356

-5.309

0

1.962

6.500

359

298

15.604

360

Organismo: MINCIN Fecha: sept de 2013		
Provincia: Sancti Spiritus		
Código		
900	Ventas Minoristas- Alimentos MN	9.478.427
901	V.Min.de Ind. MN	37.367.476
902	V. Min. de Servicios CUC	
903	V. Min. de Merc.para Elaborar MN	10.131.841
904	V. Min. de Merc.(Tradicional)	8.704.636
905	V. Min. de Merc.listas p/v OEE	24.238.396
906	V.Merc.May.Alimentos	
907	V.Minorista .Café, Cig.,Tab.y Fos.	11.009.416
908	V.Merc.May.de Ind. MN	
909	V. Minoristas Productos Industriales Normados	
910	Ventas Minorista de Servicios MN	28.199
911	Ventas Minoristas CUC (SAT- DM)	61.470
912	Venta Mayorista de Mercancia OEE	
913	V. de Prodc. Agro. Elaborados -Minorista	876
914	Venta Minorista de Productos Industriales MN Insumos Agrícolas, mater. Construcc. Aseo y limpieza	24.814.090
916	Subvenciones	1.415.158
	Total de ventas	127.249.985
800	Devoluciones y Rebajas en Ventas MN.	
801	Devoluciones y Rebajas en Ventas CUC	
805	Impuesto sobre la Venta.	5.881.441
806	Impuesto de Circulación	37.123.976
807	Impuesto de las Mercancías para Elaborar	1.758.991
808	Impuesto Merc. Listas p/ Vta. OEE y Tradicional	
	Total Impuestos	44.764.408
809	Importe de Rcuperacion	
	Ventas Netas	82.485.577
810	Costo de Vta - Alimento MN	10.252.646
811	C/V Industriales MN	26.172.811
812	C/V Produccion y Servicios	
813	C/V Mercancias- Elaboradas MN	5.030.444
814	C/V Merc. p/ Venta Tradicional MN	6.335.329
815	C/V Minorista Merc. p/ Venta OEE MN	21.841.763
816	C/V May. Caf. Cig. Tab. Y Fos.	
817	C/V Minorista SAT - DM	146.719
819	Gastos de Distribución y Ventas	
	Total de Costo de Ventas	69.779.712
	Margen Comercial	12.705.865
822	Gastos Generales y de Administración MN	
826	Gasos de Operación MN	4.768.933
827	Gastos de Operación CUC	
	Util.o Perd.en Oper.Comercial	7.936.932
834	Gasto de Administracion de la OSDE	
835	Gastos Financieros MN	4.766.359
836	Gastos Financieros CUC	

840	Financiamiento Entregado a la OSDE	
845	Gastos por Pérdidas	
849	Pérdidas por Desastres	
850	Gastos por Faltantes de Bienes	147.901
855	Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones	963.382
865	Gastos de Comedor y Cafeteria	10.852
866	Otros Gastos	74.412
868	Otros Gastos Garantia Salarial	36.814
873	Gastos de Desastres	
	Total de Gastos	5.999.720
920	Ing.Financieros MN	
921	Ing.Financieros CUC	
930	Ing. por Sobrante de Bienes	
950	Ing.de Comedores y Cafeterias	25.078
951	Otros Ingresos	50
953	Ingresos por Donaciones Recibidas	
	Total de Ingresos	25.128
	Utilidad o Perdida del Periodo	1.962.340
	Reserva para Contingencias	
	Impuesto sobre Utilidades	
	Utilidad despues de Impuesto	1.962.340
	Distribucion de las utilidades.	