



Universidad de Sancti Spíritus  
José Martí Pérez

Facultad de Contabilidad y  
Finanzas

## **Trabajo de Diploma**

### **Título**

**Los Estados Financieros como  
herramienta en la toma de  
decisiones. UEB Empresa  
Eléctrica Trinidad**

Autora:

Yarajany Zedeño Quevedo

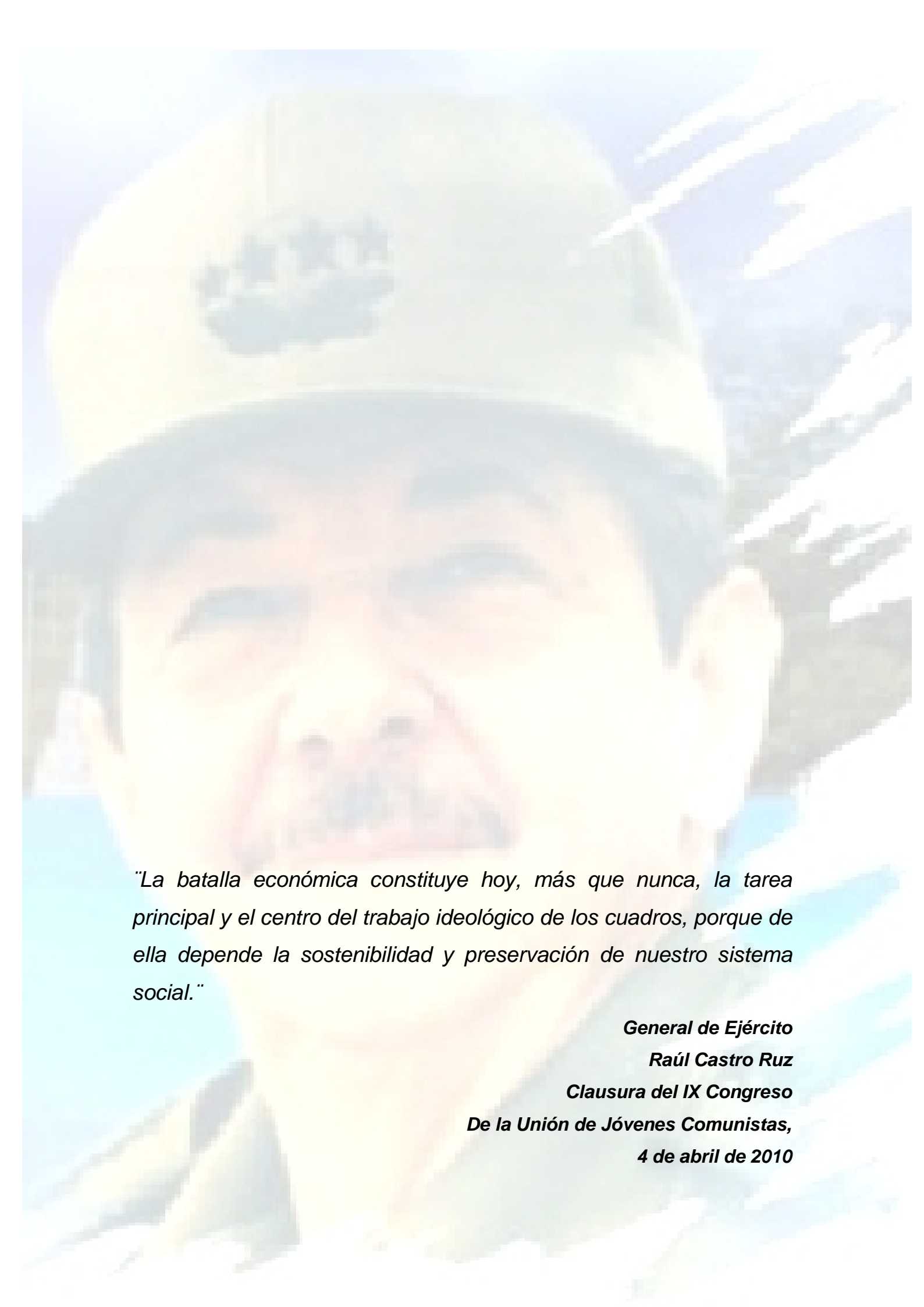
Tutora:

MSc. Yuliesky Cristo Dévora

**Mayo de 2014**

**Año 56 de la Revolución**

---



*"La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social."*

**General de Ejército**

**Raúl Castro Ruz**

**Clausura del IX Congreso**

**De la Unión de Jóvenes Comunistas,**

**4 de abril de 2010**

# Dedicatoria

Dedico este trabajo de diploma a todas aquellas personas que han compartido junto a mí los buenos y malos momentos en el cursar de mi carrera y en especial:

- ✓ A mi niña por ser el regalo más grande que medio la vida.
- ✓ A mi mamá por apoyarme siempre y haber sido mi incondicional.
- ✓ A mi abuela Rosa por siempre estar presente y darme su cariño.

# Agradecimientos

Agradezco de todo corazón:

- ✓ A mis padres, abuela e hija que con su amor y dedicación me dieron toda la ayuda que necesitaba.
- ✓ A mi tutora Yuliesky Cristo Dévora ya que con esmero, dedicación y confianza me orientó y guió en la realización de esta investigación.
- ✓ A mis profesores que durante mi paso por la universidad me brindaron todo su apoyo, dedicación y cariño.
- ✓ A mis tíos que me aconsejaron en los momentos que tuve de flaqueza y estuvieron para mí cada vez que los necesité.
- ✓ A los compañeros de la UEB – OBE de Trinidad por su cooperación y disposición para facilitarme los datos que necesité durante la investigación.
- ✓ En fin, a todos los que de una forma u otra me ayudaron y apoyaron en este momento tan importante de mi vida.

A todos, mil gracias.

# RESUMEN

La UEB OBE de Trinidad tiene la misión de generar, transmitir y comercializar la energía eléctrica al menor costo posible con un nivel de calidad y servicio que satisfaga las expectativas de los clientes radicados en el municipio de Trinidad, posibilitando el sano desarrollo de los recursos humanos que integran nuestra organización. 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.

INTRODUCCIÓN .....	1
--------------------	---

## **CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN ..8**

INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. LOS ESTADOS FINANCIEROS .....	9
1.2 ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO: CONCEPTO E IMPORTANCIA .....	15
1.3 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS ECONÓMICO–FINANCIERO.....	16
1.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO .....	17
1.4.1 Método comparativo.....	17
1.4.2. Método porcentual.....	18
1.4.3 Razones financieras.....	18
1.5 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD.....	22
1.6 CAPITAL DE TRABAJO .....	24
1.7 El proceso de toma de decisiones.....	25
1.7.1 Decisiones estratégicas.....	29
1.7.2 Decisiones operacionales.....	31
1.7.3 Evaluación de la situación.....	32
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I .....	34

## **CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LOS INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS QUE POSIBILITE LA TOMA DE DECISIONES ..... 35**

INTRODUCCIÓN .....	35
2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA UEB EMPRESA ELÉCTRICA DE TRINIDAD. CONSIDERACIONES SOBRE EL USO DE DEL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN.....	38
2.1.1 Diagnóstico de la situación actual que presenta el análisis financiero para la toma de decisiones en la Empresa Eléctrica de Trinidad. <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
2.2 PROCEDIMIENTO PROPUESTO .....	50
2.2.1 Indicadores para evaluar la situación de la empresa en el período anterior.....	48
2.2.2. Resultado del diagnóstico de la situación económica financiera en el período inicial .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.2.3 Selección de instrumentos .....	61

2.2.4 Aplicación de instrumentos en determinación de causas del deterioro de la rentabilidad y la liquidez .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO II .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>69</b>
<b>ANEXOS</b>	

# INTRODUCCIÓN

La economía cubana se encuentra en un proceso de reordenamiento y actualización de su modelo donde la Contabilidad y la Finanzas juegan un papel importante como elemento necesario para el cumplimiento de los principios y sistemas en el control administrativo.

La necesidad de disponer de una información contable, eficiente y oportuna resulta imprescindible para dirigir económicamente una entidad y con una Administración Financiera se interpretan los resultados obtenidos y se proyecta el desempeño futuro de una entidad, lo que representa un medio efectivo para la dirección, el control de los recursos y su utilización eficiente, lo que implica que la información a un determinado nivel de dirección sea adecuada a las funciones de éste y se reciba con tiempo suficiente para tomar decisiones y controlar su resultado.

El panorama que se empieza a apreciar actualmente y en un futuro ya predecible y palpable, muestra la necesidad de aplicar métodos y técnicas para la evaluación financiera que derive en una adecuada toma de decisiones con vista a alcanzar la efectividad empresarial.

La evaluación de los hechos económicos se puede efectuar mediante la comparación de los resultados reales obtenidos por otras unidades económicas, o con los fenómenos de períodos anteriores. La evaluación de los resultados reales con los del período anterior o con los de un período tomado como base, puede ser útil para llegar a conclusiones aceptadas, sobre todo, si la comparación se hace con los resultados del período base.

El análisis de los Estados Financieros mediante el método comparativo de cifras puede adoptar las formas según la dirección en que se efectúan las comparaciones de las partidas.

Todo este complejo proceso permite dictaminar las debilidades o fortalezas que presenta una entidad económica en un período o períodos determinados, con un nivel de veracidad y objetividad que exige del profesional una adecuada preparación en el conocimiento y las habilidades para el desempeño de su labor.



Por consiguiente, una prioridad en la adquisición de estas destrezas está dada por el nivel de desarrollo que el profesional de la actividad económica haya adquirido durante su formación.

La UEB Empresa Eléctrica Paquito Peterce de Trinidad, ubicada en la calle Pedro Zerquera 271 entre Colón y Antonio Guiteras fue creada por la Resolución No 75 de fecha 23 de febrero del 2001 del Ministerio de la Industria Básica (MINBAS), integrada a la Unión Nacional Eléctrica (UNE), con personalidad jurídica y patrimonio independiente. Anteriormente en la década de los 20 los hermanos Hernández, representados por el señor Ricardo Lagunilla adquirieron el local donde radica la entidad e instalaron las dos primeras unidades diesel, permitiendo de ese modo satisfacer la creciente demanda, en correspondencia con el desarrollo urbano de la ciudad. Es entonces cuando la existente línea eléctrica monofásica, se convierte en una línea trifásica. Bajo estos nuevos conceptos, la producción de energía eléctrica en Trinidad, incluye generación desde la hidroeléctrica durante las 24 horas y la incorporación de las citadas unidades diesel, 8 horas a partir de las 5:00 pm y hasta la 1:00 am. En 1939 se incorpora a la hidroeléctrica, nuevos turbo-generadores, incrementando su capacidad hasta 340 kw. Permitiendo un mayor aprovechamiento de las potencialidades del salto. Es en 1960 cuando se conoce como proceso inversionista y toma en cargo de primer administrador, como anteriormente se conocía, Norberto Rodríguez Cadalso, en abril de 1962.

La empresa aplica el Perfeccionamiento Empresarial, aprobado por el acuerdo 3868 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de fecha 30 de enero del 2001.

Las bases del Perfeccionamiento Empresarial, puestas en vigor hacen necesario aplicar la estructura aprobada y en congruencia fue creada el 2 de mayo del 2001 por la Resolución No 10 del Director General de la OBE Provincial Sancti Spíritus, la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Trinidad (UEB OBE), sin personalidad jurídica propia y su gestión económica es presupuestada. La entidad tiene como actividad fundamental la prestación de servicio eléctrico de manera continua a todos sus clientes con el menor costo posible; genera,

transmite, distribuye y comercializa de forma mayorista la energía eléctrica; chatarra con las empresas de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas y materiales ociosos y de lento movimiento y presta servicios de parqueo, de alquiler de almacenes y locales; de transportación de carga, de alquiler de equipos tecnológicos para el montaje eléctrico; de impresión y reproducción de documentos; de consultoría técnica para la reparación, mantenimiento, construcción, diseños y proyectos de redes eléctricas y servicios de comedores.

La UEB OBE Trinidad cuenta con una infraestructura de 13.10 Km de línea de transmisión, 81.44 Km de líneas de subtransmisión, una subestación de 110/13.2 Kv, 16 circuitos de distribución primaria cuya longitud total es de 304.90 Km. Esta energía es transformada a voltajes de trabajo por 1319 transformadores de distribución que dan servicio a 26553 clientes del sector residencial y 903 clientes del sector estatal, para un total de 27456 clientes.

Con 4 Oficinas Comerciales que se mantiene al 98.9 % de recaudación en el sector estatal y un 100% en el sector residencial por encima del 95 % establecido por los índices de eficiencia de la UNE.

Presenta una plantilla aprobada de 112 trabajadores, mientras que la cubierta es de 103, y esto significa un 92% de la aprobada. Sin embargo, existe un universitario en adiestramiento (1), para un volumen físico total de 104 trabajadores, de ellos, 76 hombres y 28 mujeres, para un 73 % y un 27% respectivamente.

Las categorías ocupacionales están distribuidas en:

- 1 Ejecutivos
- 32 Técnicos
- 11 Administrativos
- 16 Servicios
- 44 Operarios

En estos momentos la entidad presenta la siguiente **situación problemática**:

- 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.

Definiéndose **como pregunta científica**: ¿Cómo desarrollar un procedimiento para el análisis de los estados financieros, que facilite la toma de decisiones adecuadas en la UEB Empresa Eléctrica 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 UEB Empresa Eléctrica Trinidad.

### **Objetivos específicos**

- Diseñar un procedimiento para el análisis de los estados financieros en la UEB Empresa Eléctrica Trinidad e identificar a través de las técnicas de trabajo en grupo las causas del deterioro de los indicadores y posibles decisiones a tomar para su perfeccionamiento.
- Implementar el procedimiento propuesto para el análisis de la situación económico financiera en la UEB Empresa Eléctrica Trinidad e identificar a través de las técnicas de trabajo en grupo las causas del deterioro de los indicadores y posibles decisiones a tomar para su perfeccionamiento.
- Valorar los resultados del procedimiento, analizando la situación económica financiera en el año 2013 en la UEB Empresa Eléctrica Trinidad.

### **Objeto de estudio teórico**

Indicadores Económicos Financieros, toma de decisiones.

### **Campo de acción**

Los Indicadores Económicos Financieros de la UEB Empresa Eléctrica Trinidad.

### **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 cuáles 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 a 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 toma de decisiones**

- ✓ Matriz DAFO

## **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 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. Evaluar la situación económica y financiera de la Empresa.

# **Capítulo1: Marco Teórico Referencial de la Investigación**

## **Introducción**

En este capítulo se abordará la importancia del empleo de la información contable, como punto de partida para evaluar la situación económica financiera de una empresa, a través de los variados 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, el cual se evidencia a continuación en la figura 1.1

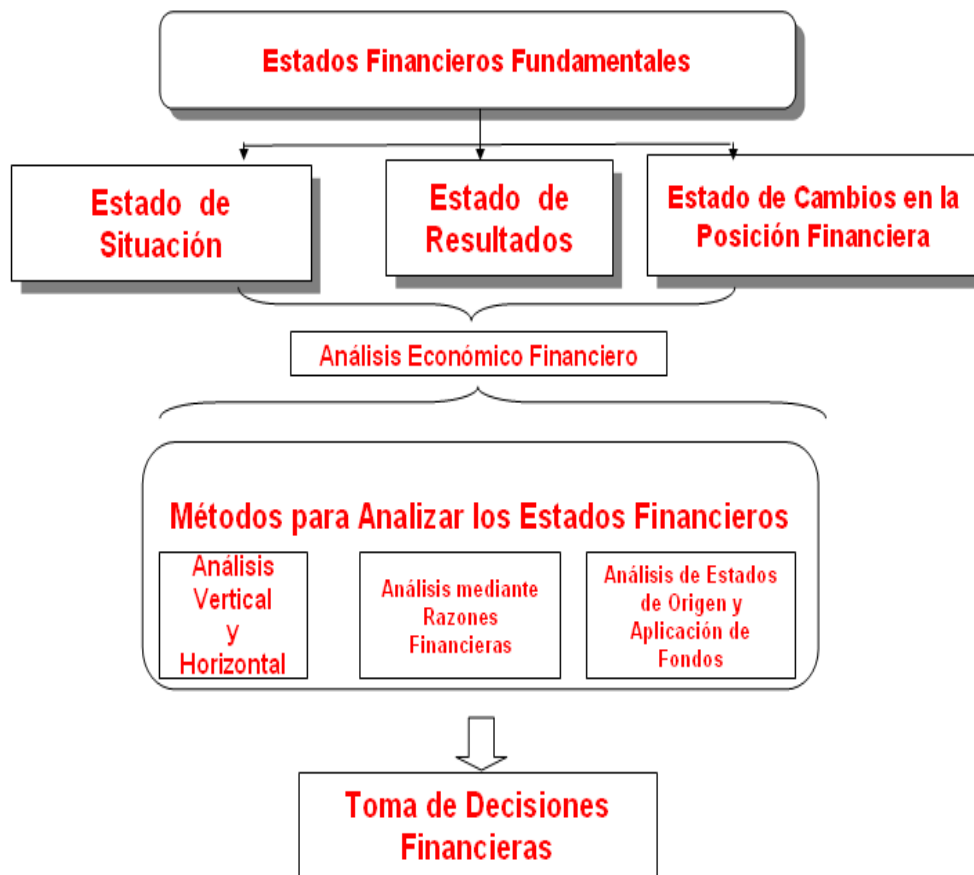


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación (elaboración propia)

## 1.1 Los Estados Financieros

En Contabilidad los Estados Financieros se ven en ocasiones como el fin de la misma, puesto a que a través de los mismos se observa 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:



*Horngreen 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."<sup>1</sup>

*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."<sup>2</sup>

*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."<sup>3</sup>

*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."<sup>4</sup>

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."<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Horngreen Charles, Contabilidad Básica, t1 Editorial MES, 1991 p201

<sup>2</sup> Moreno Joaquín, Finanzas de las Empresas, Editorial MES, 1998 p11

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

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

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

Por tal razón, el autor considera que los Estados Financieros no serán más que la forma final de representar la situación contable–financiera y los resultados obtenidos de la entidad en un período 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 es el estado que muestra, en una fecha determinada, la composición y el valor de los medios con que cuenta una entidad económica para desarrollar sus actividades, e igualmente la composición y el valor de las fuentes que han originado dichos medios. Este comprende información clasificada y agrupada en tres categorías o grupos principales: activos, pasivos y patrimonio o capital. En cuanto a su importancia, es un estado principal y se considera como el estado financiero fundamental.

Según la literatura consultada el Balance General de la empresa, o Estado de Situación se describe 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."<sup>6</sup>

*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..."<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Cepero Fernández Manuel de J. Contabilidad Moderna t1. Cuba 1943, p20.

<sup>7</sup> Moreno Joaquín, Finanzas de las Empresas Editorial MES, 1998 p20.

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."<sup>8</sup>

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.
- 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 período 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 período. 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 período."<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Normas Cubanas de la Contabilidad, Resolución 235/05 del Ministerio de Finanzas y Precios.

<sup>9</sup> Horngreen Charles, Contabilidad Básica t1 Editorial MES, p20.

*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..."<sup>10</sup>

Además las *Normas Cubanas de Contabilidad, 2005* expresan "Este estado muestra la situación económica en un período 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".<sup>11</sup>

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 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**

---

<sup>10</sup> Gudiño Emma L. Contabilidad, McGRAW-HILL Interamericana, Santafé de Bogotá, Colombia 2005, p 229.

<sup>11</sup> Normas Cubanas de la Contabilidad, Resolución 235/05 del Ministerio de Finanzas y Precios.

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.<sup>12</sup>

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.

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

---

<sup>12</sup> Horngreen Charles, Contabilidad Financiera, tll 1991 p606

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.<sup>13</sup>

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 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.

---

<sup>13</sup> Weston Fred, Capeland E Thomas, Administración Financiera Moderna Edición, México 1996 p85.



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 de columna, 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.**

<b><u>Clasificación</u></b>	<b><u>Contenido</u></b>	<b><u>Cálculo</u></b>
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.**

<b>Clasificación</b>	<b>Contenido</b>	<b>Cálculo</b>
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 los 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**

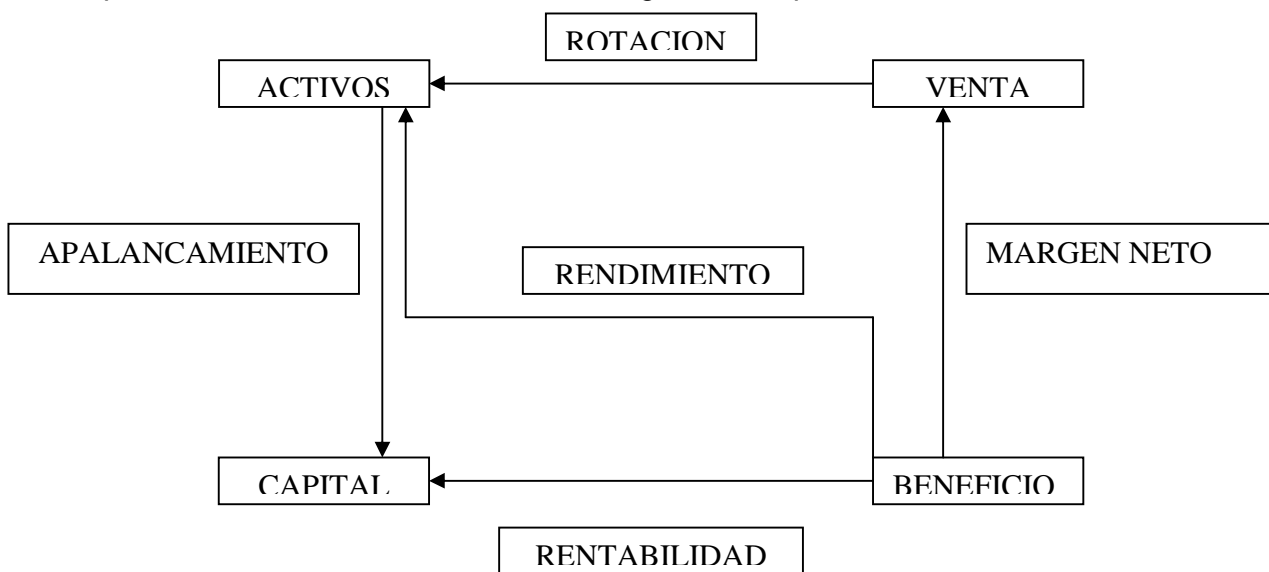
<b>Clasificación</b>	<b>Contenido</b>	<b>Cálculo</b>
Rentabilidad sobre las ventas	Determina las utilidades obtenidas por cada peso de ventas netas en operaciones normales de la entidad, realizando una evaluación en la eficiencia de la operación y en la dirección de la división, para obtener utilidades 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.	Costo de venta, Gastos operación y otros gastos
		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.

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

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:

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

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.

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

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.”<sup>14</sup>

*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.....”<sup>15</sup>

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 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.

---

<sup>14</sup> Weston Fred, Copeland Thomas, Administración Financiera Novena Edición, México 1996 p89.

<sup>15</sup> Kennedy, Análisis de los Estados Financieros, México, 1996 p235.

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, entresacando 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 está 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.
  - Muéstrelle 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 " 16

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.

		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

<sup>16</sup> Tregoe, Benjamin B, Top Management 1980 p280

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 está 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.

<b>Categoría</b>	<b>Área estratégica</b>
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.<sup>17</sup>

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).

---

<sup>17</sup> Zuwaylif fadil H, Paul Baum, Ciencias de la administración. Editorial Limaza, México 1981 p150

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 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 alternativa. Las evalúan a partir a 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”.<sup>18</sup>

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 preocupaciones	Presente	Evolución de la situación
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.

<sup>18</sup> Zuwaylif fadil H, Paul Baum, Ciencias de la administración. Editorial Limaza, México 1981 p135

- 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.<sup>19</sup>

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 implicados?

Urgencia: ¿Existe una fecha límite?

Crecimiento: ¿Empeorará la situación si no actuamos?

---

<sup>19</sup> Bittel Lester R, Ramsey Jackson Enciclopedia del Management. Grupo Editorial Océano. p70

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.

### **Conclusiones del capítulo I**

A modo de conclusión la autora considera 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, también como la posibilidad que le facilita a los inversores y prestamistas de evaluar los objetivos a alcanzar acorde a las decisiones adoptadas, esto 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: DIAGNÓSTICO Y DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LOS INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS QUE POSIBILITE LA TOMA DE DECISIONES**

### **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.

El autor considera que estos aspectos pueden quedar plasmados en las siguientes etapas, que se muestran a continuación:



**Esquema 2.1: Etapas de la investigación (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:

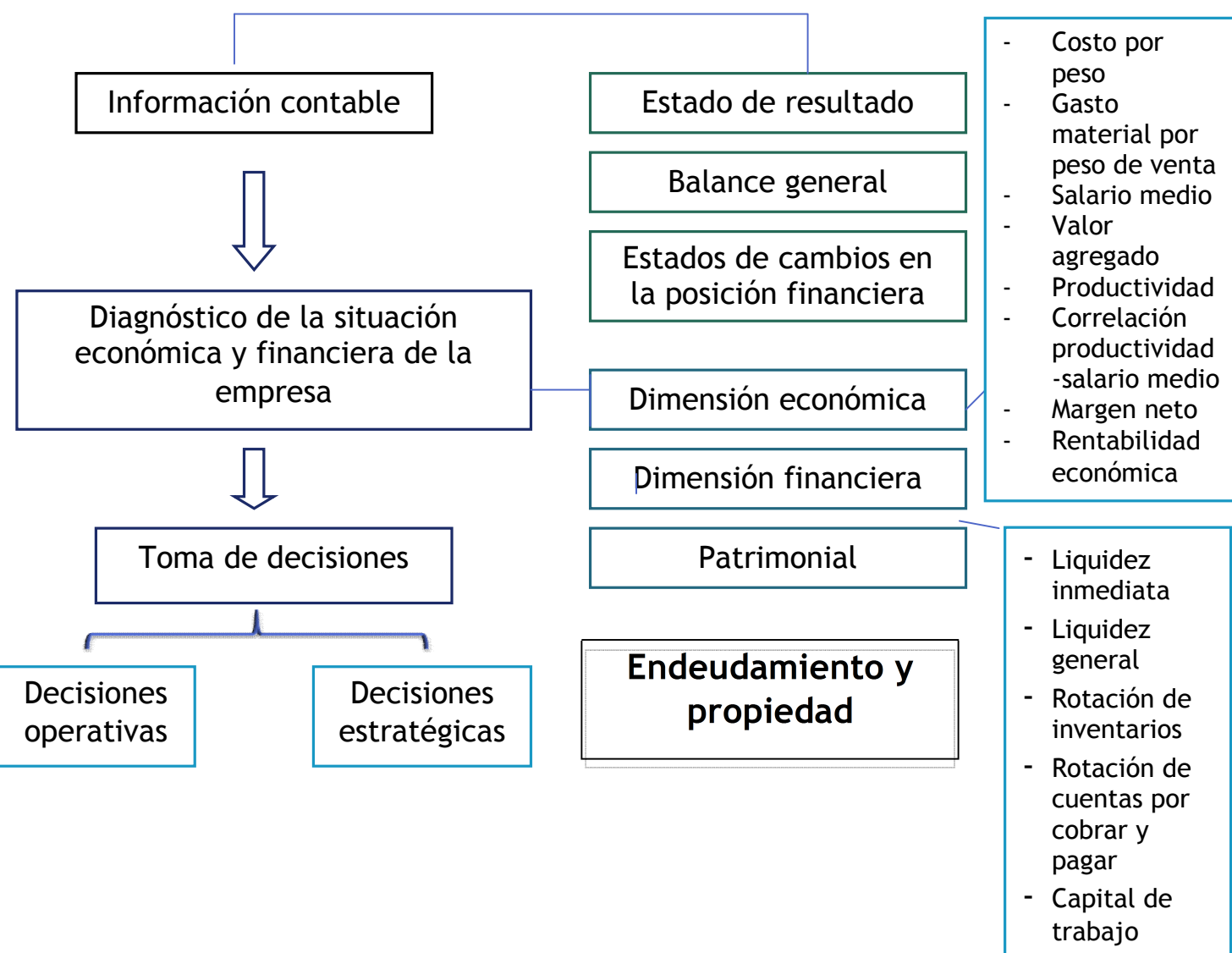
- Estado de resultado.
- Balance General o Estado de Situación Financiera.
- Estado de Origen y Aplicación de Fondos.
- Flujos de Efectivo.

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:** Aplicar técnicas e instrumentos de trabajo en grupo, partiendo del análisis de la situación financiera y económica, o sea cuáles son las causas que han provocado los resultados indeseados, y cuáles son los resultados susceptibles de mejorar para el próximo ejercicio, es determinante el trabajo en grupo donde participen todos los eslabones posibles de la empresa.

V) **Quinta 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. Para el desarrollo de esta etapa también es vital el trabajo en grupo.

□



Esquema 2.2 Segunda etapa. (Elaboración propia)

## **2.1 Características de la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Paquito Peterce de Trinidad (UEB-OBE). Consideraciones sobre el uso del análisis económico financiero como herramienta de dirección.**

La economía cubana se encuentra en un proceso de reordenamiento y actualización de su modelo donde la Contabilidad y la Finanzas juegan un papel importante como elemento necesario para el cumplimiento de los principios y sistemas en el control administrativo.

La necesidad de disponer de una información contable, eficiente y oportuna resulta imprescindible para dirigir económicamente una entidad y con una Administración Financiera se interpretan los resultados obtenidos y se proyecta el desempeño futuro de una entidad, lo que representa un medio efectivo para la dirección, el control de los recursos y su utilización eficiente, lo que implica que la información a un determinado nivel de dirección sea adecuada a las funciones de éste y se reciba con tiempo suficiente para tomar decisiones y controlar su resultado.

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 trabajar de forma armónica, coherente, integrada y enfocándose en función de cambiar los elementos que conforman el mismo. Estos son: estrategia, estructura, liderazgo, valores, habilidades, procesos, filosofías, entre otros.

La Empresa Eléctrica Sancti Spíritus fue creada por la Resolución No. 75 de fecha 23 de febrero de 2001 del Ministerio de la Industria Básica (MINBAS), integrada a la Unión Nacional Eléctrica (UNE), con personalidad jurídica y patrimonio independiente. La empresa aplica el Perfeccionamiento Empresarial,

aprobado por el Acuerdo 3868 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de fecha 30 de enero de 2001.

Las bases generales del Perfeccionamiento Empresarial, puestas en vigor hacen necesario aplicar la estructura aprobada y en congruencia fue creada el 2 de Mayo del 2001 por la Resolución No. 10 del Director General de la OBE Provincial Sancti Spíritus, la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Trinidad (UEB-OBE), sin personalidad jurídica propia y su gestión económica es presupuestada.

La UEB-OBE Trinidad tiene como **OBJETO SOCIAL** “la prestación de servicio eléctrico de manera continua a todos sus clientes con el menor costo posible.”

***Para ello:***

- Genera, transmite, distribuye y comercializa de forma mayorista la energía eléctrica en pesos cubanos y convertibles y de forma minorista en pesos cubanos.
- Presta servicios de proyecto y de ingeniería, en pesos cubanos; de construcción, desmantelamiento, montaje, reparación y mantenimiento a instalaciones eléctricas aéreas y soterradas al sistema de la Unión Eléctrica en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Realiza trabajos de corrección del factor de potencia, acomodo y control de carga, al sistema de la Unión Eléctrica en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brinda servicios técnicos relacionados con el uso eficiente de la energía eléctrica y para las redes eléctricas al sistema de la Unión Eléctrica en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brinda servicios de alquiler, montaje y mantenimiento a grupos electrógenos al sistema de la Unión Eléctrica en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.



- Lleva a cabo la comprobación y certificación de las capacidades dieléctricas de medios de protección para trabajar con electricidad en pesos cubanos.
- Ofrece servicios de reparación, mantenimiento de equipos estáticos y rotatorios eléctricos al sistema de la Unión Eléctrica en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Realiza proyectos de electrificación, mejoras y modernización de redes eléctricas así como de iluminación exterior e interior en pesos cubanos.
- Brinda servicios de reparación y mantenimiento, calibración de equipos y medios de medición a éstos al sistema de la Unión Eléctrica en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brinda servicios de comunicación a las entidades de la Unión Eléctrica en pesos cubanos y del Ministerio de Energía y Minas radicadas en la provincia, por los canales de comunicación propios en moneda pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brinda servicio de apoyo o peaje a través de las posterías a las entidades de comunicaciones de la provincia en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Presta servicios de construcción, montaje, reparación, ajuste y mantenimiento a sistemas de comunicaciones, protecciones eléctricas y automática al sistema de la Unión Eléctrica en pesos cubanos y a otras entidades en moneda pesos cubanos y pesos convertibles.
- Produce y comercializa de forma mayorista transformadores, medios de protección para trabajar en líneas aéreas, desconectivos monopolares e interruptores en aire, así como ofrecer los servicios de reparación y mantenimiento al sistema de la Unión Eléctrica en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Comercializa de forma mayorista chatarra a las empresas de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Comercializa de forma mayorista materiales ociosos y de lento movimiento en pesos cubanos.

- Presta servicios de parqueo, de alquiler de almacenes y locales; de transportación de carga, de alquiler de equipos tecnológicos para el montaje eléctrico; de impresión y reproducción de documentos; de consultoría técnica para la reparación, mantenimiento, construcción, diseños y proyectos de redes eléctricas, todos ellos en pesos cubanos.

**Misión:**

“Generar, transmitir, distribuir y comercializar la energía eléctrica al menor costo posible con un nivel de calidad y servicio que satisfaga las expectativas de los clientes radicados en el municipio de Trinidad, posibilitando el sano desarrollo de los recursos humanos que integran nuestra organización”.

**Visión:**

“Ser líderes en el país en cuanto a la calidad del servicio eléctrico”.

**La actividad económica fundamental** de la entidad es la prestación del servicio eléctrico, por lo cual tiene plenamente identificado su mercado de consumidores que compran su energía en Moneda Libremente Convertible y los que la adquieren en Moneda Nacional en los sectores estatales y privados.

La venta de energía se realiza a los clientes, aplicando las tarifas oficiales aprobadas por el Estado.

La Empresa Eléctrica se enmarca en un sector maduro, que necesita inversiones para continuar creciendo y desarrollándose donde está diseñada la proyección de expansión en que se encuentra inmersa y que se refleja concretamente en el proceso de inversiones que se desarrolla en la infraestructura de las líneas de transmisión de la provincia.

En su estructura organizativa tiene creadas 4 Cajas de Cobro, y con el objetivo de optimizar los recursos de que disponen a la hora de realizar un proyecto de

ingeniería, construcción, modernización, mantenimiento, etc., se crea las Direcciones Integradas de Proyectos (DIP).

Este es el proceso de optimización de los Recursos Humanos, Financieros y materiales puestos a disposición de una organización temporal con el fin de lograr los objetivos acordados en cuanto a calidad, alcance, costos y plazos. En este entorno organizativo se incrementa la autoridad y responsabilidad del Administrador del Proyecto, así como la productividad del trabajo.

## **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

### **ANÁLISIS EXTERNO**

#### **Oportunidades**

- Importancia dada por el país a la revolución energética.
- Introducción de nuevas alternativas para la generación eléctrica (Generación distribuida).
- Programa de ahorro de electricidad en Cuba.
- La firma de contratos con empresas extranjeras para la instalación y puesta en marcha de los grupos electrógenos.
- Modificación de las tarifas eléctricas que estimulan el ahorro de energía.
- Ser monopolio en el servicio que se presta.
- Unificación monetaria.

#### **Amenazas**

- Exceso de reuniones.
- Insuficientes ofertas de los proveedores para satisfacer las demandas de la Empresa.
- Modificaciones constantes a la legislación vigente aplicable en la empresa.
- Exposición del país a las afectaciones a causa de huracanes e intensas lluvias.

- Con el incremento de los precios de los hidrocarburos se afecta la disponibilidad en la generación.
- Cobro de la facturación de la electricidad en ambas monedas.

## **ANÁLISIS INTERNO**

### **Fortalezas**

- Tener implantado el Perfeccionamiento Empresarial.
- Contar con una estructura plana y flexible.
- Experiencia en el sector.
- Alta preparación técnica y profesional del personal.
- Representación de la empresa en todo el territorio de la provincia.
- Incorporación de nueva tecnología en el transporte y en la generación de electricidad como parte del objeto social.
- Ser rectores del PAEC en la provincia para establecer y controlar los planes de consumo por sectores.

### **Debilidades**

- Alto índice de quejas de los clientes por la calidad del servicio eléctrico.
- No estar entre las mejores provincias del país en cuanto a los indicadores de eficiencia.
- Consejo de Dirección reestructurado con cuadros jóvenes carentes de preparación en técnicas y habilidades para la dirección.
- Pésima infraestructura eléctrica en la provincia.

### **Caracterización del entorno de marketing y venta.**

Al estudiar el sector eléctrico del territorio donde se desarrolla la actividad, nos damos cuenta que aún somos un monopolio.

El servicio es básico para aumentar la calidad de vida del pueblo y constituye la materia prima más importante para la producción de bienes y servicios, por lo que siempre tendrán necesidad de este.

Por lo antes expuesto se puede afirmar que en el sector, los clientes tienen un bajo poder de negociación, por lo que el sector es atractivo para mantenerse y no existen posibilidades de productos sustitutos ni amenazas de otros competidores.

### **Caracterización de la estructura de la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Trinidad (UEB OBE).**

La UEB OBE Trinidad cuenta con una infraestructura de 13.10 Km de línea de transmisión, 81.44 Km de líneas de subtransmisión, una subestación de 110/13.2 Kv, 16 circuitos de distribución primaria cuya longitud total es de 304.90 Km. Esta energía es transformada a voltajes de trabajo por 1319 transformadores de distribución que dan servicio a 26553 clientes del sector residencial y 903 clientes del sector estatal, para un total de 27456 clientes.

Con 4 Oficinas Comerciales que se mantiene al 98.9 % de recaudación en el sector estatal y un 100% en el sector residencial por encima del 95 % establecido por los índices de eficiencia de la UNE.

### **Caracterización de la estructura de los Recursos Humanos.**

La UEB OBE Trinidad cuenta con una plantilla aprobada de 112 trabajadores, mientras que la plantilla cubierta es de 103, y esto significa un 92% de la aprobada. Sin embargo, existe un universitario en adiestramiento (1), para un volumen físico total de 104 trabajadores, de ellos, 76 hombres y 28 mujeres, para un 73 % y un 27% respectivamente.

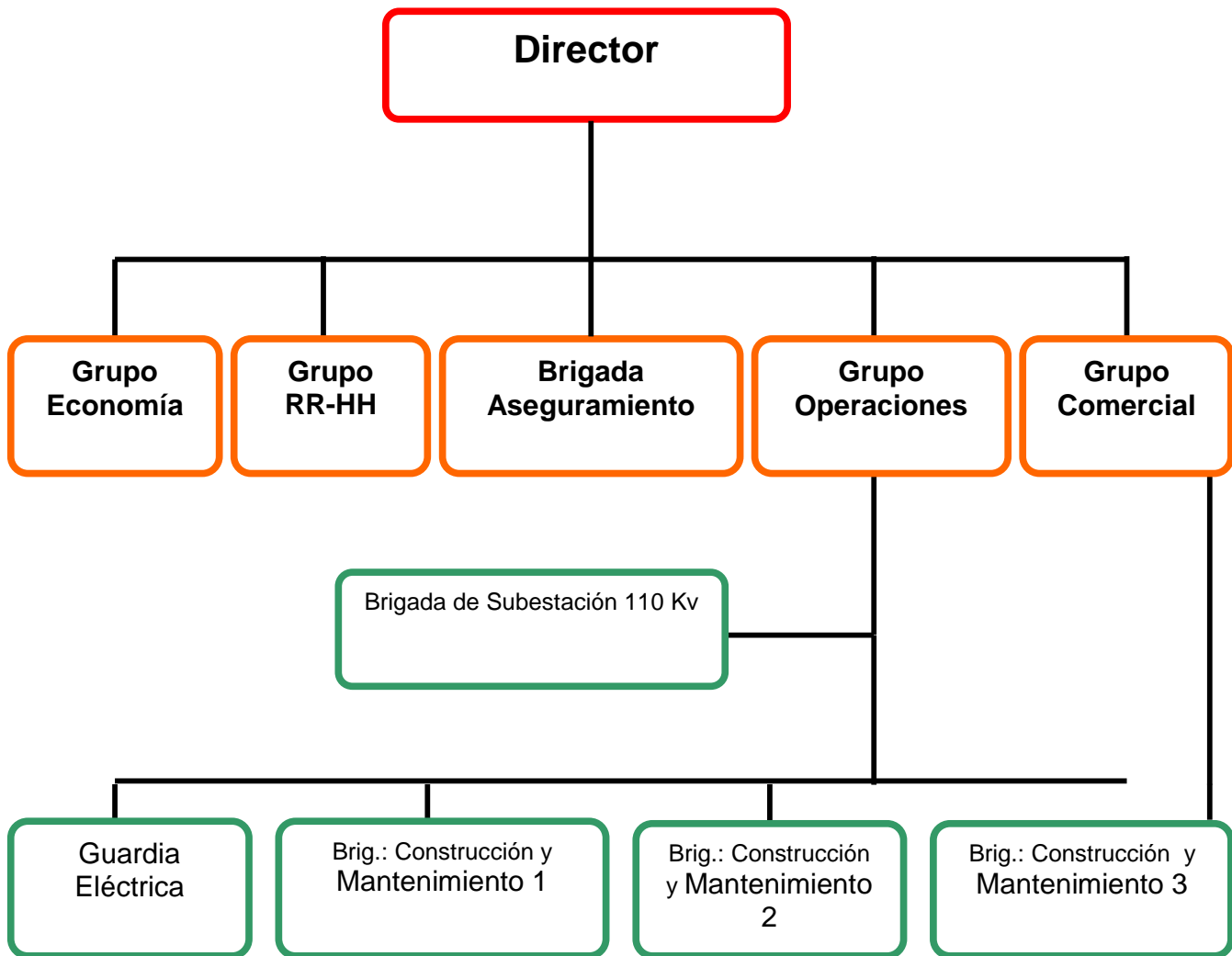
Las categorías ocupacionales están distribuidas en:

- 1 Ejecutivos
- 32 Técnicos

- 11 Administrativos
- 16 Servicios
- 44 Operarios

A continuación se muestra el organigrama de la UEB OBE Trinidad, el cual está en correspondencia con la estructura actual aprobada.

**Organigrama de la UEB OBE Trinidad.**



<b>Trabajadores por áreas</b>		
Trabajadores Área Comercial	U	32
Trabajadores Área Técnica	U	48
Trabajadores Área Económica	U	5
Trabajadores Área RRHH	U	3
Trabajadores Área Dirección	U	9
Trabajadores Área Aseguramiento	U	7
<b>Trabajadores por Categoría Ocupacional</b>		
Obreros	U	44
De ello: Mujeres	U	0
Técnicos	U	32
De ello: Mujeres	U	15
Administrativos	U	11
De ello: Mujeres	U	10
Servicios	U	16
De ello: Mujeres	U	3
Ejecutivos	U	1
De ello: Mujeres	U	0

### **Caracterización del Sistema Contable Automatizado de la entidad.**

En este sistema se procesan informaciones con varias características siguiendo las directrices que los regulan y además se utilizan diferente software para el desarrollo de la Informatización de los diferentes departamentos, entre ellos se encuentran:

- SISCONT 5 (Sistema de Contabilidad).
- SIGECO (Sistema de Gestión Comercial).
- SIGERE (Sistema Gestión de Redes Eléctricas).
- SIGRH (Sistema Gestión de Recursos Humanos).

Se utiliza como Sistema Operativo el Windows XP, 2000 y las aplicaciones en explotación son el AutoCAD, Microsoft Office, Redial.

### **2.1.1 Diagnóstico de la situación actual que presenta el análisis financiero para la toma de decisiones en la UEB- OBE Empresa Eléctrica de Trinidad.**

En la realización del diagnóstico se emplean las siguientes técnicas: observación directa, revisión de los informes sobre el análisis de los indicadores económicos-financieros, revisión de las actas del Consejo de Dirección y del Comité de Control. Los resultados se exponen a continuación:

- La empresa cuenta con una dirección de contabilidad y finanzas. La contabilidad está centralizada a nivel de empresa.
- La contabilidad no está certificada.
- Existen los medios informáticos y de comunicación que permiten operar los sistemas de contabilidad, se aplican diferente software, fundamentalmente el SISCONT 5.
- Se elaboran los siguientes Estados Financieros:
  - Estado de situación o balance general. (Anexo 1)
  - Estado de resultado. (Anexo 2)
- El manual de normas y procedimientos de contabilidad responde a los requerimientos de la empresa.
- Solo se comparan los gastos por elementos con los planificados y no se determinan las causas de las desviaciones.
- Se analiza el indicador costo por peso, comparando el real con el plan pero no se determina el sobre gasto y las causas que han dado lugar al mismo.

Los resultados del diagnóstico ponen de manifiesto, que los directivos de la empresa no cuentan con la información necesaria para tomar decisiones razonables, que contribuyan a minimizar el riesgo financiero que presento la misma en el año 2012. Por tal razón es necesario desarrollar un procedimiento que posibilite que el proceso de toma de decisiones se realice de forma efectiva.



En el próximo epígrafe se proponen los pasos a seguir para la implementación del procedimiento, a partir del año 2013 en la empresa objeto de investigación.

## **2.2 Desarrollo del 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. 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 evalúa de favorable

cuando se obtiene un resultado menor al 30%, por lo tanto el 70% deben ser recursos propios. 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 evalúa favorablemente siendo mayor o igual a \$ 0.50. 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:

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

- *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:

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

- *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:

$$\text{Rotación del Activo Circulante} = \frac{\text{Ventas netas (VN)}}{\text{Activo Circulante Promedio (ACP)}}$$

#### **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:

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

- *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.

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

- *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.

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

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 1), para así expresarlos a tamaño común, mostrándose los siguientes resultados:

### Estructura del Estado de Situación.

Años	2012	2013
Total de Activo Circulante	<b>84.93</b>	<b>89.67</b>
Total de Activo Fijo	<b>5.10</b>	<b>6.03</b>
Total de Otros Activos	<b>9.97</b>	<b>4.30</b>
Total Pasivo Circulante	<b>99.96</b>	<b>99.24</b>
Total de Otros Pasivos	<b>0.04</b>	<b>0.76</b>
Total Patrimonio	<b>51.26</b>	<b>66.49</b>

### ACTIVO

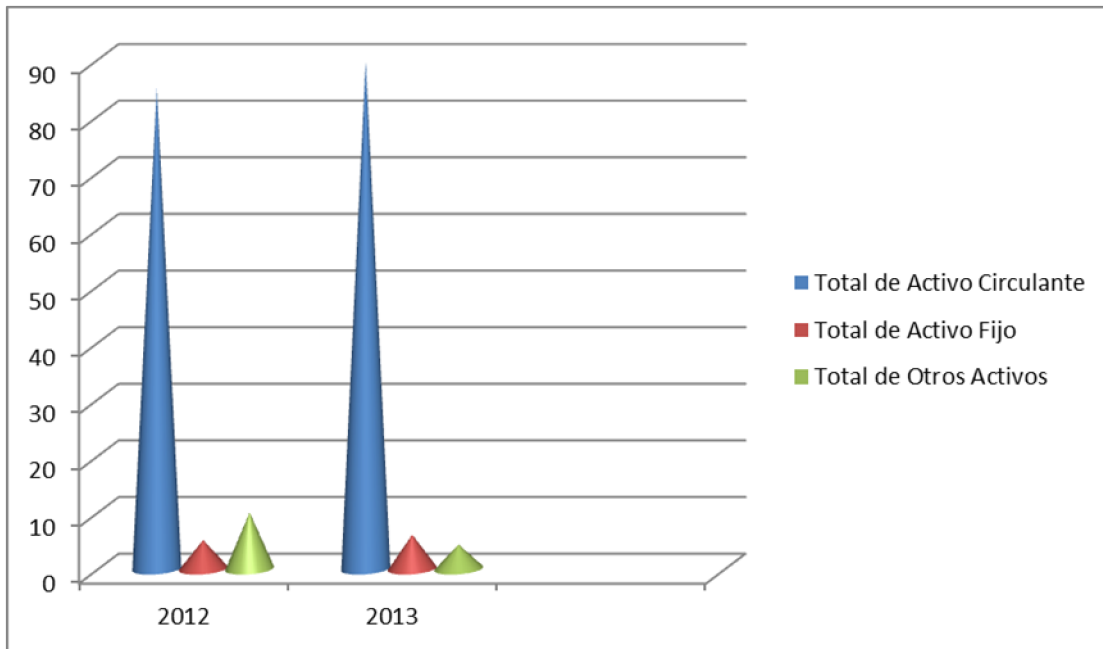


Gráfico 2.1: Comportamiento del activo (Elaboración propia)

### PASIVO



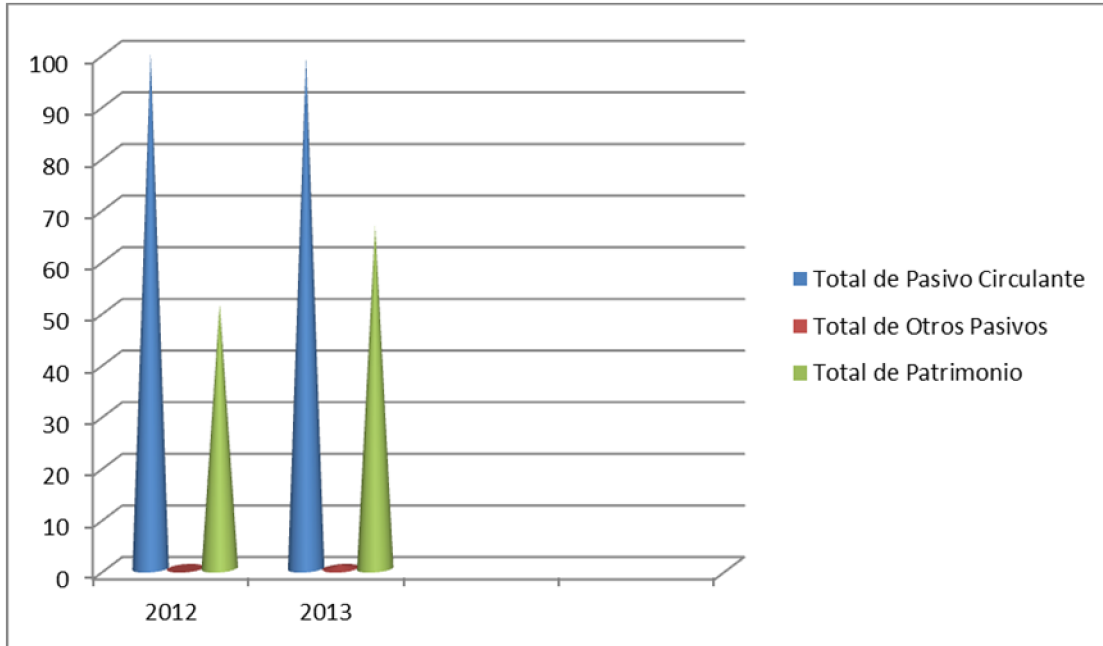


Gráfico 2.2: Comportamiento del Pasivo (Elaboración propia)

- Análisis de la Liquidez:

LIQUIDEZ	2012	2013	Variación 2013 - 2012	Incremento 2013 - 2012
	2	3	3 menos 2	3/2*100
<b>Liquidez General</b>	1.74	2.70	0.96	155.17
<b>Liquidez Inmediata</b>	0.59	0.19	- 0.40	32.76
<b>Disponible</b>	0.12	0.15	0.02	125.00

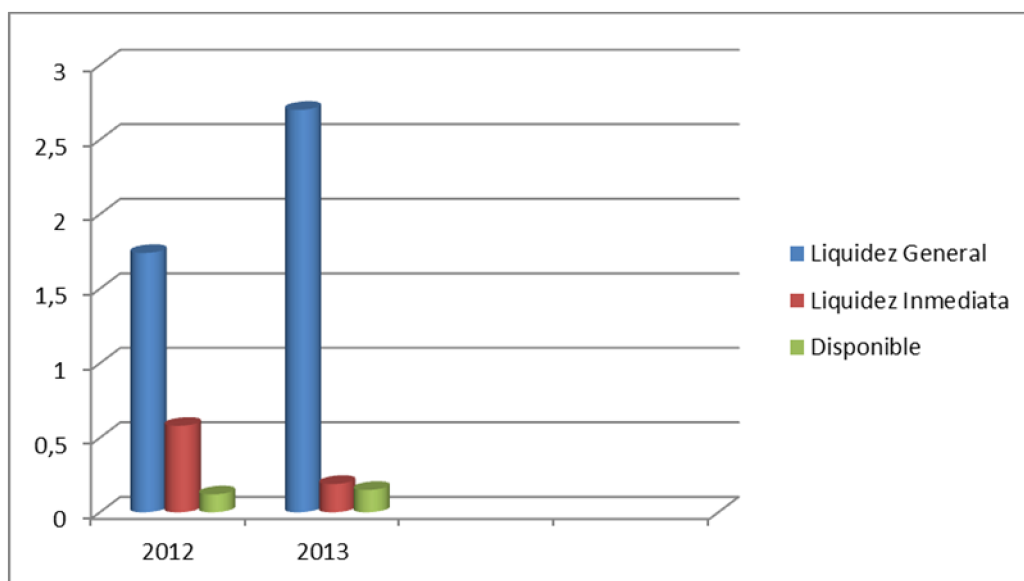


Gráfico 2.3: Análisis de la liquidez (Elaboración propia)

Se observa un aumento en la capacidad de pago de la empresa, aumentando los indicadores de liquidez general y disponible.

- Análisis de las Rotaciones o Actividad:

ACTIVIDAD	2012	2013	Variación 2013 – 2012	Incremento 2013 – 2012
	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3 menos 2</b>	<b>3/2*100</b>
Rotación del Capital de Trabajo	5.45	4.92	- 0.53	90.27
Rotación de Activos	1.97	2.78	0.81	141.12
Rotación de Activos Fijos	38.72	46.06	7.34	118.96
Rotación de Caja	32.53	56.45	23.93	173.53
Rotación de Activo Circulante	2.32	3.10	0.78	133.62
Rotación de Inventarios	3.47	3.33	- 0.14	95.96
Rotación de Cobro	0.10	0.01	- 0.09	10
Rotación de Pago	0.14	0.02	- 0.14	14.28
Rotación de Cobro en días	3.15	0.15	- 3.00	4.76
Rotación de Pago en días	4.24	0.73	- 3.51	17.22

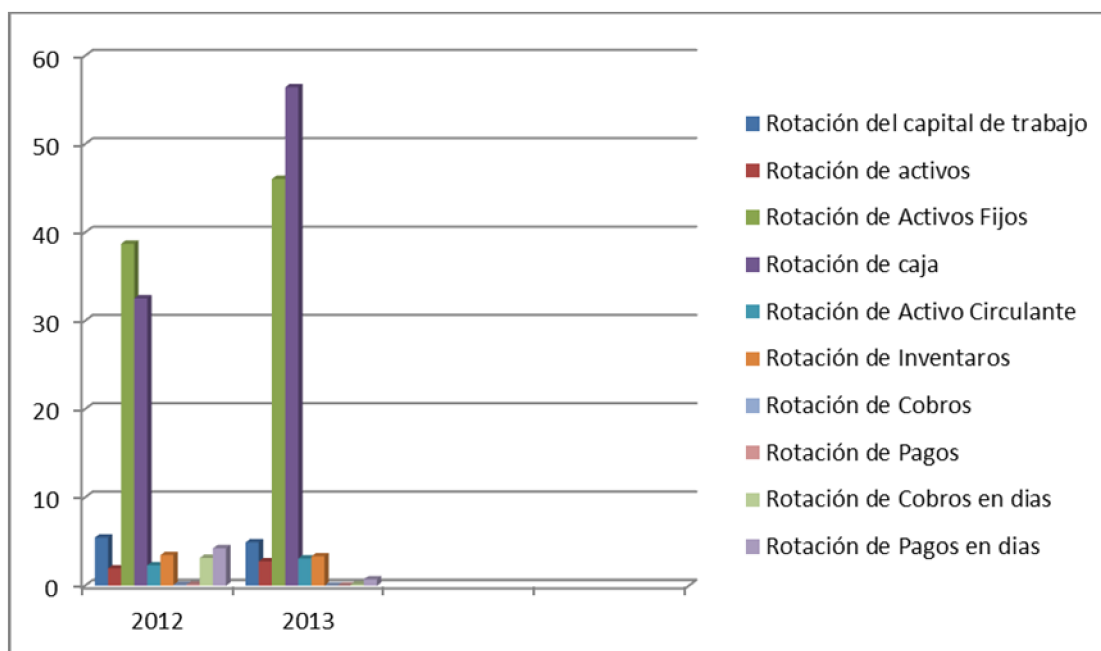


Gráfico 2.4: Análisis de las Rotaciones o Actividad (Elaboración propia)

Todas las razones de este grupo mejoran con excepción de la rotación del capital de trabajo y la rotación de inventario, lo que denota que la empresa está haciendo mejor uso de sus recursos, o sea cada vez rotan más veces dentro del ciclo productivo.

Al comparar la rotación de cobros y pagos se puede observar que la empresa tuvo mejoría con relación al año base y que además demuestra mayor agilidad en las gestiones de cobro.

- Análisis del Apalancamiento

APALANCAMIENTO	2012	2013	Variación 2013 2012	Incremento 2013 2012
		2	3	3 menos 2
Endeudamiento	0.49	0.34	- 0.15	69.39
Autonomía	0.51	0.66	0.15	129.41

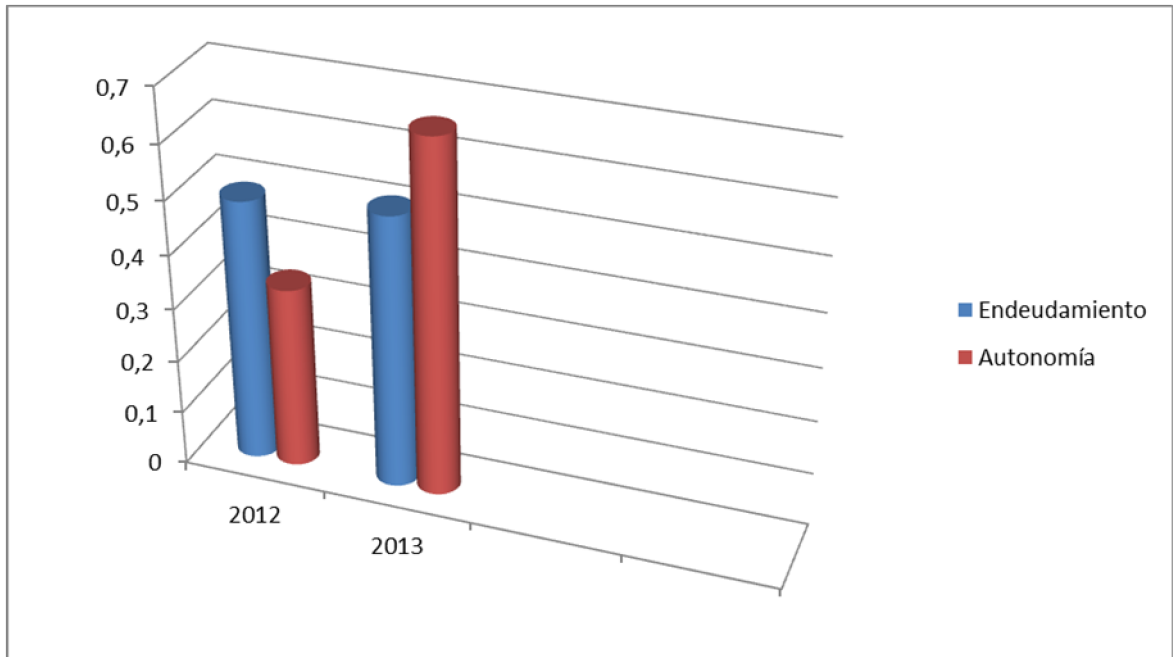


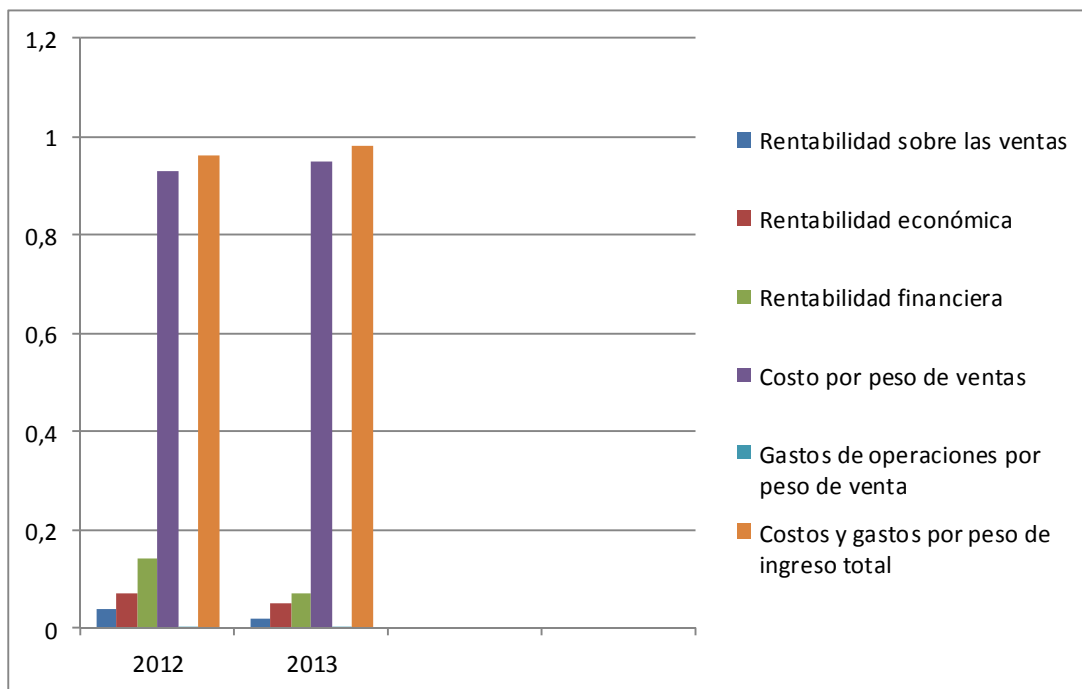
Gráfico 2.5: Análisis del apalancamiento (Elaboración propia)

Se observa un endeudamiento inferior con respecto al año anterior, o sea, si antes se financiaban por terceros en un 49%, ahora lo hacen con un 34%.

- Análisis de la rentabilidad

RENTABILIDAD	2012	2013	Variación 2013-2012	Incremento 2013/ 2012*100
Rentabilidad sobre las ventas	0.0400	0.0200	- 0.0200	50
Rentabilidad económica	0.0700	0.0500	- 0.0200	71.43
Rentabilidad financiera	0.1400	0.0700	- 0.0700	50
Costo por peso de ventas	0.9300	0.9500	0.0200	102.15
Gastos de operaciones por peso de venta	0.0040	0.0030	- 0.0010	75

Costos y gastos por peso de ingreso total	0.9600	0.9800	0.0200	102.08
---	--------	--------	--------	--------



Grá

fico 2.6: Análisis de la rentabilidad (Elaboración propia)

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

- Análisis del Capital de Trabajo

	2012		2013	
Efectivos en caja y banco	682597	7	387006	5
Efectos y cuentas por cobrar C/P	2329221	24	109402	2
Mercancías para la venta	0	0	255109	3.6
<b>Total de activo circulante</b>	<b>9558794</b>	<b>100%</b>	<b>7054840</b>	<b>100%</b>

<b>Efectos y cuentas por pagar C/P</b>	<b>2935903</b>	<b>53</b>	<b>504801</b>	<b>19</b>
<b>Total de pasivo circulante</b>	<b>5482785</b>	<b>100%</b>	<b>2616239</b>	<b>100%</b>
<b>Capital de trabajo</b>	<b>4342731</b>	<b>100%</b>	<b>4438601</b>	<b>100%</b>

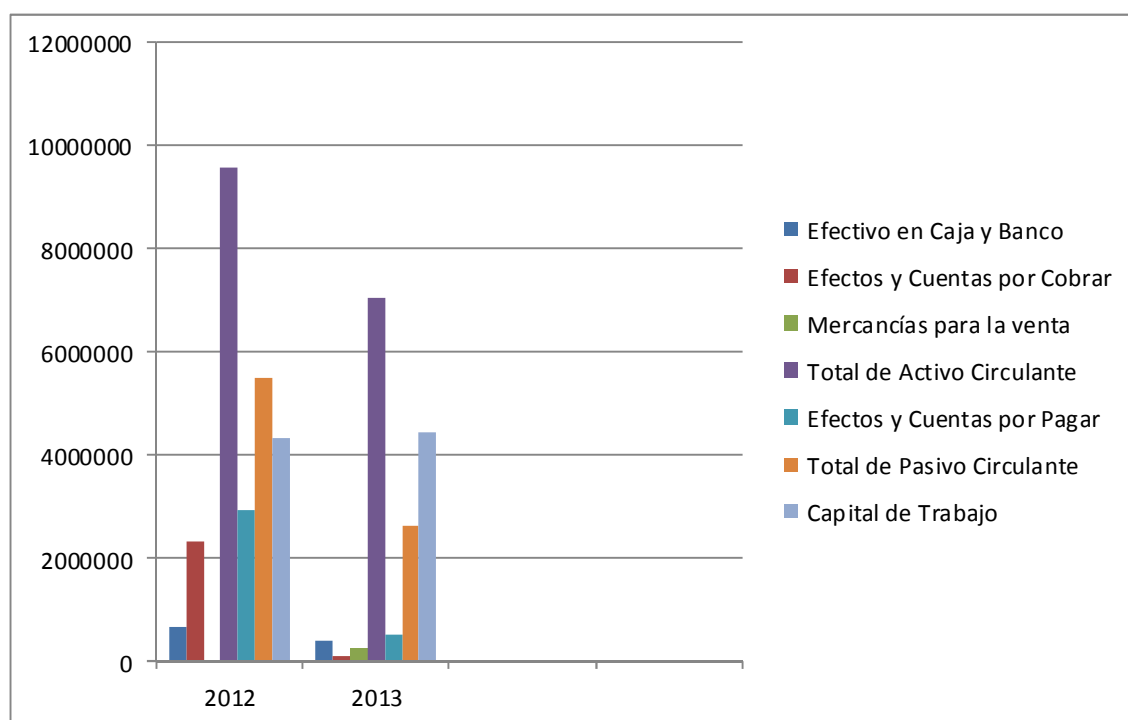


Gráfico 2.7: Análisis del Capital de Trabajo (Elaboración propia)

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 disminuyeron en el año 2013 en 2431102 pesos, demostrándose que las deudas inmediatas son menores. El Activo Circulante disminuye por hacerse menores los Efectos y Cuentas por Cobrar en 2013 en 2219819 pesos.

### **2.2.3 Selección de instrumentos**

MATRIZ DAFO sobre el estado de la situación económico financiera de la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Trinidad (UEB OBE).

## **ANÁLISIS EXTERNO**

### **Oportunidades**

- Importancia dada por el país a la revolución energética.
- Introducción de nuevas alternativas para la generación eléctrica (Generación distribuida).
- Programa de ahorro de electricidad en Cuba.
- La firma de contratos con empresas extranjeras para la instalación y puesta en marcha de los grupos electrógenos.
- Modificación de las tarifas eléctricas que estimulan el ahorro de energía.
- Ser monopolio en el servicio que se presta.
- Unificación monetaria.

### **Amenazas**

- Exceso de reuniones.
- Insuficientes ofertas de los proveedores para satisfacer las demandas de la Empresa.
- Modificaciones constantes a la legislación vigente aplicable en la empresa.
- Exposición del país a las afectaciones a causa de huracanes e intensas lluvias.
- Con el incremento de los precios de los hidrocarburos se afecta la disponibilidad en la generación.
- Cobro de la facturación de la electricidad en ambas monedas.

## **ANÁLISIS INTERNO**

### **Fortalezas**

- Tener implantado el Perfeccionamiento Empresarial.

- Contar con una estructura plana y flexible.
- Experiencia en el sector.
- Alta preparación técnica y profesional del personal.
- Representación de la empresa en todo el territorio de la provincia.
- Incorporación de nueva tecnología en el transporte y en la generación de electricidad como parte del objeto social.
- Ser rectores del PAEC en la provincia para establecer y controlar los planes de consumo por sectores.

### **Debilidades**

- Alto índice de quejas de los clientes por la calidad del servicio eléctrico.
- No estar entre las mejores provincias del país en cuanto a los indicadores de eficiencia.
- Consejo de Dirección reestructurado con cuadros jóvenes carentes de preparación en técnicas y habilidades para la dirección.
- Pésima infraestructura eléctrica en la provincia.

A partir de este análisis se pudo determinar que las principales causas que afectan los indicadores económicos financieros de la entidad son las siguientes:

- a. Insuficientes ofertas de los proveedores para satisfacer las demandas de la Empresa.
- b. Exposición del país a las afectaciones a causa de huracanes e intensas lluvias.
- c. Cobro de la facturación de la electricidad en ambas monedas.
- d. Alto índice de quejas de los clientes por la calidad del servicio eléctrico.
- e. No estar entre las mejores provincias del país en cuanto a los indicadores de eficiencia.

### **2.2.4 Plan de acción propuesto para mejorar**



<b>Debilidad</b>	<b>Acción</b>	<b>Ejecuta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
Insuficientes ofertas de los proveedores para satisfacer las demandas de la Empresa.	Mejorar la gestión de contratación a proveedores	Personal designado	Director económico	Permanente
Exposición del país a las afectaciones a causa de huracanes e intensas lluvias	Se presta servicio de apoyo a las zonas afectadas.  Se restablece el servicio en el menor tiempo posible	Linieros, técnicos	Director	Cuando ocurre la afectación
Cobro de la facturación de la electricidad en ambas monedas	Mejorar la gestión de cobros  Facilitar el mecanismo de pago de la factura a los clientes	Especialista de cobros y pagos	Director económico	Permanente
Alto índice de quejas de los clientes por la calidad del servicio eléctrico	Lograr un servicio eficiente en el proceso de lectura y	Lectores-cobradores	Director Comercial	Permanente

	facturación			
No estar entre las mejores provincias del país en cuanto a los indicadores de eficiencia	Mejorar en la recuperación de energía en cuanto a pérdidas eléctricas.	Técnicos y comerciales	Director y Director comercial	Permanente

Fuente: Elaboración propia

### Conclusiones del capítulo II

1. Los indicadores de liquidez muestran una mejoría en el 2013 con respecto al 2012, mostrándose un aumento en el capital de trabajo.
2. El endeudamiento disminuye desde 49 a un 34% respectivamente.
3. La empresa experimentó una disminución en los indicadores de rentabilidad con respecto al año anterior, mostrándose un aumento en los indicadores de costos y gastos por peso de venta.

# CONCLUSIONES

1. Se analizó y revisó toda la bibliografía necesaria para el trabajo.
2. Después de aplicar las medidas que se tomaron , se obtuvieron los siguientes resultados:
  - Los indicadores de liquidez muestran una mejoría en el 2013 con respecto al 2012, haciéndose evidente en el capital de trabajo.
  - El endeudamiento disminuye desde un 49 hasta un 34% respectivamente.
  - La empresa experimentó una disminución en los indicadores de rentabilidad con respecto al año anterior, mostrándose un aumento en los indicadores de costos y gastos por peso de venta.
3. La realización de la Matriz DAFO permitió depurar las debilidades que afectan la gestión económica y proponer un plan de acción para el mejoramiento de estos indicadores.

## **RECOMENDACIONES**

1. Perfeccionar el procedimiento para el análisis de los Estados Financieros, a través de las técnicas de trabajo en grupo.
2. Valorar los resultados del procedimiento y analizar la situación económica financiera de la empresa de forma sistemática.

## 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-slcurso365130](http://www.solocursos.net/curso_de_analisis_de_estados_financieros_en_valencia-slcurso365130).
23. Loring, J. (1995). La Gestión Financiera. España Edición DEUSTDS. A, Bilbao. .
24. Marx, C. (2007). El Capital: Critica 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 GrawHill Interamericana México.
37. Zuwaylif, F. (1981). Ciencias de la Administración México Editorial Limaza.



# ANEXO 1: ESTADO DE SITUACIÓN

Estado de Situación 2012				
		01710		
	<b>EMP.</b>	<b>SECTOR</b>	<b>RAMA</b>	<b>S. RAMA</b>
	UEB OBE Trinidad			
	<b>Fecha</b>	<b>Diciembre</b>	<b>2012</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>FILA</b>	<b>AÑO ANTERIOR Dic/31</b>	<b>AÑO ACTUAL</b>	
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>ACTIVO CIRCULANTE (Filas 2 a 48)</b>	<b>1</b>	<b>14275238</b>		<b>9558794</b>
Efectivo en Caja (101-108)	2	3827		250
Efectivo en Banco-CUP (109-114)	3	58910		668442
Efectivo en Banco para Reposición Piezas Básicas (115)	4			
Efectivo en Banco-Moneda Extranjera (116)	5			
Efectivo en banco divisas nacionales (117)	6			
Efectivo en Banco para Rep de Piezas Permanentes (118)	7			
Efectivo en Banco para Inversiones Materiales (119)	8			
Inversiones a Corto Plazo o Temporales (120-129)	9			
Créditos documentarios (211)	10			
Efectos por Cobrar a Corto Plazo en CUP (130-132)	11	2832953	1157451	<b>1157451</b>
Efectos por cobrar a corto plazo en divisas (133)	12			
Menos: Efectos por Cobrar Descontados CUP (365-368)	13			
Menos: Efectos por Cobrar Descontados divisas (369)	14			
Cuentas en participación (134)	15			
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo MN (135-138)	16	4796214	1171770	<b>1171770</b>
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo en Divisa (139)	17		0	<b>0</b>
Menos: Provisión para Cuentas Incobrables (490)	18			
Pagos por Cuentas de Terceros (140)	19			
Préstamos y Otras Oper Cred a Cobrar a Corto Plazo (142)	20			
Pagos Anticipados a Suministradores MN (146-148)	21			
Pagos Anticipados a Suministradores Divisas (149)	22	16399		
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (150-153)	23			
Anticipos a Justificar (161-163)	24			
Adeudos del Presupuesto del Estado (164-165)	25	744	<b>0</b>	375
Adeudos del Presupuesto del Estado a financiar por el organismo (166)	26			
Reparaciones Generales en Proceso (172)	27			
Ingresos Acumulados por Cobrar (173-180)	28			
Dividendos y Participaciones por Cobrar (181)	29			
Producción Terminada (183-184)	30	267727		
Útiles y Herramientas en Almacén (185)	31	71455		63651
Útiles y Herramientas en Uso (186)	32	24554		29295
Inventarios Ociosos (210)	33			150855
Envases y Embalajes en Almacén (187)	34			

## ANEXO 1: ESTADO DE SITUACIÓN

Envases y Embalajes en Uso (188)	35			
Mercancías para la Venta (189-191)	36			
Menos: Descuento Comercial e Impuestos (370-372)	37			
Materias Primas (192-200)	38	1213369		874130
Otros Inventarios (201-209)	39	4639492		5281261
Producción Industrial en Proceso (700-701)	40			
Producción Agrícola en Proceso (702-704)	41	248519		147409
Producción Animal en Proceso (705-711)	42	43400		
Producciones para Insumo (712)	43	24250		
Plantaciones Forestales en Proceso (713-720)	44			
Otras Producciones en Proceso (721-729)	45			
Inversiones con Medios Propios en Proceso (730)	46			
	47			
	48			
<b>ACTIVO A Largo Plazo (Filas 50: 55)</b>	<b>49</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
Efectos por Cobrar a Largo Plazo (215-217)	50			
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo (218-220)	51			
Prest y otras Operaciones por Cobrar Largo Plazo (221-224)	52			
Inversiones a Largo Plazo Permanentes (225-234)	53			
	54			
	55			
<b>ACTIVOS FIJOS (Filas 57+60+62+63)</b>	<b>56</b>	<b>686334</b>		<b>573532</b>
Activos Fijos Tangibles (240-254)	57	686334		573532
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375-388)	58		2076723	
Depreciación para Inversiones (389)	59		1503191	
Activos Fijos Intangibles (255-264)	60			
Menos: Amortización de Activos Fijos Intangibles (390-399)	61			
Inversiones Materiales (265-279)	62			
Equipos por Instalar y Mat para el Proceso Invers (280-289)	63			
	64			
	65			
<b>ACTIVOS DIFERIDOS (Filas 67 hasta la 72)</b>	<b>66</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
Gastos Diferidos a Corto Plazo Oper Corrientes (300-306)	67			
Gastos Diferidos a Corto Plazo Invers Materiales (307-309)	68			
Gastos Diferidos a Largo Plazo Oper Corrientes (310-313)	69			
Gastos Diferidos a Largo Plazo Invers Materiales (314-319)	70			
	71			
	72			
<b>OTROS ACTIVOS (Filas 74 : 86)</b>	<b>73</b>	<b>792486</b>		<b>1122347</b>
Pérdidas en Investigación (330-331)	74			
Faltantes en Investigación (332-333)	75	16224		979
Cuentas por Cobrar Diversas Operaciones Corrientes (334-342)	76	2952		12974
Cuentas por Cobrar Diversas del Proceso Invers (343-345)	77			
Efectos por Cobrar en Litigio (346)	78			

## ANEXO 1: ESTADO DE SITUACIÓN

Cuentas por cobrar en litigio (347)	79	726	4902
Efectos por Cobrar Protestados (348)	80		
Cuentas por Cobrar Proceso Judicial (349)	81	9306	9306
Operaciones entre Dependencias-Activo (350-353)	82		
Depósitos y Fianzas (354-355)	83		
Pago a Cuenta de Utilidades (356-358)	84	762278	1094186
	85		
	86		
<b>TOTAL DEL ACTIVO (Filas 1+ 49 + 56 + 66 + 73)</b>	<b>87</b>	<b>15754058</b>	<b>11254673</b>
	88		
<b>PASIVO CIRCULANTE (Filas 90 : 109)</b>	<b>89</b>	<b>10199151</b>	<b>5182785</b>
Sobregiro Bancario(400)	90		2184
Nominas por Pagar (455-459)	91		6483
Retenciones por Pagar (460-469)	92		
Dividendos y Participaciones por Pagar (417)	93		
Efectos por Pagar a Corto Plazo MN (401-403)	94	2182709	1842977
Efectos por Pagar a Corto Plazo Divisas(404)	95	4337579	1091771
Cuentas por Pagar a Corto Plazo en MN (405-414)	96		1155
Cuentas por Pagar a Corto Plazo en Divisas (415)	97		
Cobros Cuenta a Terceros (416)	98		
Cuentas en participación (418-420)	99		
Cuentas por Pagar-Activos Fijos Tangibles(421-424)	100		
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425-429)	101		
Cobros Anticipados (430-434)	102		
Depósitos Recibidos (435-439)	103		
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-448)	104	87543	19955
Subsidio por Perdidas Recibidas Exceso al Cierre Año (449)	105		
Prestamos Recibidos (470-478)	106	3000000	2500000
Prestamos Recibidos para Inversiones (479)	107		
Gastos Acumulados por Pagar (480-489)	108		7170
<b>Provisiones (Filas 110 : 119)</b>	<b>109</b>	<b>591320</b>	<b>18260</b>
Provisión para Cuentas Incobrables (490)	110		
Provisión para Reparaciones Generales (491)	111		
Provisión para Vacaciones (492)	112	516	3824
Provisión para la Reposición de Plantaciones Permanentes (493)	113		
Provisión para Innovadores y Racionalizadores (494)	114	29207	14436
Provisión para Reposición del Rebaño Básico (495)	115		
Provisión para Inversiones (496)	116	561597	
Otras Provisiones Operacionales (497-500)	117		
	118		
	119		
<b>PASIVOS A LARGO PLAZO (Filas 121 : 127)</b>	<b>120</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Efectos por Pagar a Largo Plazo (510-514)	121		
Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515-519)	122		

## ANEXO 1: ESTADO DE SITUACIÓN

Préstamos Recibidos por pagar a Largo Plazo (520-524)	123		
Obligaciones a Largo Plazo (525-532)	124		
Otras Provisiones a Largo Plazo (533-539)	125		
	126		
	127		
<b>PASIVOS DIFERIDOS (Filas 129 : 131)</b>	<b>128</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ingresos Diferidos (545-549)	129		
	130		
	131		
<b>OTROS PASIVOS (Filas 133 : 139)</b>	<b>132</b>	<b>8860</b>	<b>2237</b>
Sobrante de Activos Fijos en Investigación (555)	133		
Sobrante de Otros Medios en Investigación (556-564)	134	6660	
Cuentas por Pagar Diversas (565-569)	135	2200	2237
Ingresos de Periodos Futuros (570-574)	136		
Operaciones entre Dependencias-Pasivo (575-590)	137		
	138		
	139		
<b>TOTAL PASIVO (Filas 89+120+128+132)</b>	<b>140</b>	<b>10208011</b>	<b>5485022</b>
	141		
	142		
<b>PATRIMONIO (Filas 144:146-147+148+149:150+151+160+161)</b>	<b>143</b>	<b>5546047</b>	<b>5769651</b>
Inversión Estatal (600-615)	144	4821141	4726632
Recursos Recibidos para Inversiones Materiales (617-619)	145		
Donaciones Recibidas (620 -625)	146		
Donaciones Entregadas (626-629)	147		
Utilidades Retenidas (630-634)	148	9181	
Subsidio por Pérdidas (635-639)	149		
Pérdidas (640-644) (con signo negativo)	150		
<b>Reservas Patrimoniales (Filas 152 a 159)</b>	<b>151</b>	<b>715725</b>	<b>242848</b>
Reserva para Contingencias y Pérdidas Futuras (645)	152	241057	241057
Reserva para Investigaciones (646)	153		
Reserva para Desarrollo (647)	154		
Reserva para Inversiones (648)	155	474668	
Reserva para Incremento de Capital de Trabajo (649)	156		1791
Reserva para Financiar Pérdidas de años anteriores (650)	157		
Reserva para Estimulación económica a trabajadores (651)	158		
Otras Reservas Patrimoniales (652-654)	159		
Utilidad del Período (Del Estado B - Fila71 )	160		800171
Pérdida del Período (Del Estado B - Fila70 )	161		
	162		
	163		
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO (Filas 140+143)</b>	<b>164</b>	<b>15754058</b>	<b>11254673</b>
<b>Capital de Trabajo (Filas 1-89)</b>	<b>165</b>	<b>4076087</b>	<b>4076009</b>

## ANEXO 1: ESTADO DE SITUACIÓN

	<b>CONTADOR</b>	<b>DIRECTOR</b>	<b>Fecha</b>
Certificamos que los datos contenidos en este Estado Financiero corresponden a las anotaciones contables de acuerdo con las regulaciones vigentes.	Anabel López	Javier Consuegra	
	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	

# ANEXO 1: ESTADO DE SITUACIÓN

## ESTADO DE SITUACION 2013

ESTADO DE SITUACION 2013				
		01710		
	<b>EMP.</b>	<b>SECTOR</b>	<b>RAMA</b>	<b>S. RAMA</b>
	UEB OBE Trinidad			
<b>Fecha</b>	<b>Diciembre</b>		<b>2013</b>	
CONCEPTO	FILA	AÑO ANTERIOR Dic/31	AÑO ACTUAL	
A	B	1	2	3
<b>ACTIVO CIRCULANTE (Filas 2 a 48)</b>	<b>1</b>	<b>9825516</b>		<b>7054840</b>
Efectivo en Caja (101-108)	2	250		1257
Efectivo en Banco-CUP (109-114)	3	668442		361147
Efectivo en Banco para Reposición Rebanó Básico (115)	4			
Efectivo en Banco-Moneda Extranjera (116)	5			
Efectivo en banco divisas nacionales (117)	6	13905		24602
Efectivo en Banco para Rep de Plantac Permanentes (118)	7			
Efectivo en Banco para Inversiones Materiales (119)	8			
Inversiones a Corto Plazo o Temporales (120-129)	9			
Créditos documentarios (211)	10			
Efectos por Cobrar a Corto Plazo en CUP (130-132)	11	1157451		
Efectos por cobrar a corto plazo en divisas (133)	12			
Menos: Efectos por Cobrar Descontados CUP (365-368)	13			
Menos: Efectos por Cobrar Descontados divisas (369)	14			
Cuentas en participacion (134)	15			
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo MN (135-138)	16	1171770	109402	<b>109402</b>
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo en Divisa (139)	17		0	<b>0</b>
Menos: Provision para Cuentas Incobrables (490)	18			
Pagos por Cuentas de Terceros (140)	19			
Prestamos y Otras Oper Cred a Cobrar a Corto Plazo (142)	20			
Pagos Anticipados a Suministradores MN (146-148)	21			
Pagos Anticipados a Suministradores Divisas (149)	22			
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (150-153)	23			
Anticipos a Justificar (161-163)	24			
Adeudos del Presupuesto del Estado (164-165)	25	267098	<b>0</b>	1786
Adeudos del Presupuesto del Estado a financiar por el organismo (166)	26			
Reparaciones Generales en Proceso (172)	27			
Ingresos Acumulados por Cobrar (173-180)	28			
Dividendos y Participaciones por Cobrar (181)	29			
Produccion Terminada (183-184)	30	0		255109
Utiles y Herramientas en Almacen (185)	31	63651		39907
Utiles y Herramientas en Uso (186)	32	29295		48292
Inventarios Ociosos (210)	33	150854		1367632
Envases y Embalajes en Almacen (187)	34			

## ANEXO 1: ESTADO DE SITUACIÓN

Envases y Embalajes en Uso (188)	35			
Mercancías para la Venta (189-191)	36			
Menos: Descuento Comercial e Impuestos (370-372)	37			
Materias Primas (192-200)	38	874130		705808
Otros Inventarios (201-209)	39	5281261		4139898
Produccion Industrial en Proceso (700-701)	40			
Produccion Agricola en Proceso (702-704)	41	147409		
Produccion Animal en Proceso (705-711)	42	0		
Producciones para Insumo (712)	43	0		
Plantaciones Forestales en Proceso (713-720)	44			
Otras Producciones en Proceso (721-729)	45			
Inversiones con Medios Propios en Proceso (730)	46			
	47			
	48			
<b>ACTIVO A Largo Plazo (Filas 50: 55)</b>	<b>49</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
Efectos por Cobrar a Largo Plazo (215-217)	50			
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo (218-220)	51			
Prest y otras Operaciones por Cobrar Largo Plazo (221-224)	52			
Inversiones a Largo Plazo Permanentes (225-234)	53			
	54			
	55			
<b>ACTIVOS FIJOS (Filas 57+60+62+63)</b>	<b>56</b>	<b>573532</b>		<b>474263</b>
Activos Fijos Tangibles (240-254)	57	2076723	2037407	
Menos:Depreciacion de Activos Fijos Tangibles (375-388)	58	1503191	1563144	
Depreciacion para Inversiones (389)	59			
Activos Fijos Intangibles (255-264)	60			
Menos:Amortización de Activos Fijos Intangibles (390-399)	61			
Inversiones Materiales (265-279)	62			
Equipos por Instalar y Mat para el Proceso Invers (280-289)	63			
	64			
	65			
<b>ACTIVOS DIFERIDOS (Filas 67 hasta la 72)</b>	<b>66</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
Gastos Diferidos a Corto Plazo Oper Corrientes (300-306)	67			
Gastos Diferidos a Corto Plazo Invers Materiales (307-309)	68			
Gastos Diferidos a Largo Plazo Oper Corrientes (310-313)	69			
Gastos Diferidos a Largo Plazo Inver Materiales (314-319)	70			
	71			
	72			
<b>OTROS ACTIVOS (Filas 74 : 86)</b>	<b>73</b>	<b>28161</b>		<b>338162</b>
Pérdidas en Investigacion (330-331)	74			
Faltantes en Investigacion (332-333)	75	979		
Cuentas por Cobrar Diversas Operaciones Corrientes (334-342)	76	12974		13564
Cuentas por Cobrar Diversas del Proceso Inver (343-345)	77			
Efectos por Cobrar en Litigio (346)	78			

## ANEXO 1: ESTADO DE SITUACIÓN

Cuentas por cobrar en litigio (347)	79	4902	1420
Efectos por Cobrar Protestados (348)	80		
Cuentas por Cobrar Proceso Judicial (349)	81	9306	9306
Operaciones entre Dependencias-Activo (350-353)	82		
Depósitos y Fianzas (354-355)	83		
Pago a Cuenta de Utilidades (356-358)	84		313872
	85		
	86		
<b>TOTAL DEL ACTIVO (Filas 1+ 49 + 56 + 66 + 73)</b>	<b>87</b>	<b>10427209</b>	<b>7867265</b>
	88		
<b>PASIVO CIRCULANTE (Filas 90 : 109)</b>	<b>89</b>	<b>5482785</b>	<b>2616239</b>
Sobregiro Bancario(400)	90		
Nominas por Pagar (455-459)	91	2184	5726
Retenciones por Pagar (460-469)	92	6483	
Dividendos y Participaciones por Pagar (417)	93		
Efectos por Pagar a Corto Plazo MN (401-403)	94	1842977	0
Efectos por Pagar a Corto Plazo Divisas(404)	95		
Cuentas por Pagar a Corto Plazo en MN (405-414)	96	1091771	503954
Cuentas por Pagar a Corto Plazo en Divisas (415)	97	1155	847
Cobros Cuenta a Terceros (416)	98		
Cuentas en participacion (418-420)	99		
Cuentas por Pagar-Activos Fijos Tangibles(421-424)	100		
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425-429)	101		
Cobros Anticipados (430-434)	102		
Depositos Recibidos (435-439)	103		
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-448)	104	19955	75836
Subsidio por Perdidas Recibidas Exceso al Cierre Año (449)	105		
Prestamos Recibidos (470-478)	106	2500000	2000000
Prestamos Recibidos para Inversiones (479)	107		
Gastos Acumulados por Pagar (480-489)	108		7170
<b>Provisiones (Filas 110 : 119)</b>	<b>109</b>	<b>18260</b>	<b>22706</b>
Provision para Cuentas Incobrables (490)	110		
Provision para Reparaciones Generales (491)	111		
Provision para Vacaciones (492)	112	3824	8270
Provision para la Reposición de Plantaciones Permanentes (493)	113		
Provision para Innovadores y Racionalizadores (494)	114	14436	14436
Provision para Reposición del Rebanó Básico (495)	115		
Provision para Inversiones (496)	116	0	
Otras Provisiones Operacionales (497-500)	117		
	118		
	119		
<b>PASIVOS A LARGO PLAZO (Filas 121 : 127)</b>	<b>120</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Efectos por Pagar a Largo Plazo (510-514)	121		
Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515-519)	122		



## ANEXO 1: ESTADO DE SITUACIÓN

Préstamos Recibidos por pagar a Largo Plazo (520-524)	123		
Obligaciones a Largo Plazo (525-532)	124		
Otras Provisiones a Largo Plazo (533-539)	125		
	126		
	127		
<b>PASIVOS DIFERIDOS (Filas 129 : 131)</b>	<b>128</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ingresos Diferidos (545-549)	129		
	130		
	131		
<b>OTROS PASIVOS (Filas 133 : 139)</b>	<b>132</b>	<b>2237</b>	<b>19980</b>
Sobrante de Activos Fijos en Investigación (555)	133		
Sobrante de Otros Medios en Investigación (556-564)	134		
Cuentas por Pagar Diversas (565-569)	135	2237	19980
Ingresos de Periodos Futuros (570-574)	136		
Operaciones entre Dependencias-Pasivo (575-590)	137		
	138		
	139		
<b>TOTAL PASIVO (Filas 89+120+128+132)</b>	<b>140</b>	<b>5485022</b>	<b>2636219</b>
	141		
	142		
<b>PATRIMONIO (Filas 144:146-147+148+149:150+151+160+161)</b>	<b>143</b>	<b>4942187</b>	<b>5231046</b>
Inversión Estatal (600-615)	144	4726632	4625587
Recursos Recibidos para Inversiones Materiales (617-619)	145		
Donaciones Recibidas (620 -625)	146		
Donaciones Entregadas (626-629)	147		
Utilidades Retenidas (630-634)	148		
Subsidio por Pérdidas (635-639)	149		
Pérdidas (640-644) (con signo negativo)	150		
<b>Reservas Patrimoniales (Filas 152 a 159)</b>	<b>151</b>	<b>215555</b>	<b>215557</b>
Reserva para Contingencias y Pérdidas Futuras (645)	152	213764	213765
Reserva para Investigaciones (646)	153		
Reserva para Desarrollo (647)	154		
Reserva para Inversiones (648)	155	0	
Reserva para Incremento de Capital de Trabajo (649)	156	1791	1792
Reserva para Fianciar Pérdidas de años anteriores (650)	157		0
Reserva para Estimulación económica a trabajadores (651)	158		
Otras Reservas Patrimoniales (652-654)	159		0
Utilidad del Período (Del Estado B - Fila71 )	160		<b>389902</b>
Pérdida del Período (Del Estado B - Fila70 )	161		<b>0</b>
	162		
	163		
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO (Filas 140+143)</b>	<b>164</b>	<b>10427209</b>	<b>7867265</b>
<b>Capital de Trabajo (Filas 1-89)</b>	<b>165</b>	<b>4342731</b>	<b>4438601</b>

## ANEXO 1: ESTADO DE SITUACIÓN

Certificamos que los datos contenidos en este Estado Financiero corresponden a las anotaciones contables de acuerdo con las regulaciones vigentes.	<b>CONTADOR</b>	<b>DIRECTOR</b>	<b>Fecha</b>
	Anabel López	Javier Consuegra	
	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	

## ESTADO DE RESULTADO

<b>MINISTERIO DE LA INDUSTRIA BASICA</b>	<b>DPA</b>	<b>CODIGO REEUP</b>
<b>UEB OBE Trinidad</b>		01710
	<b>EMP.</b>	<b>SECTOR</b>
	<b>Fecha</b>	<b>Diciembre</b>

CONCEPTO	FILA	AÑO ANTERIOR
A	B	1
Ventas de Producciones y Servicios (900-905)	1	22206626
Ventas en el Mercado Agropecuario (906-907)	2	
Mas:Subsidios a Productos (916-100)	3	
Subsidio Diferencia de Precios (917- subcta 100)	4	
Compensacion precios estabilizados(918- subcta 100)	5	
Otras Subvenciones (919- subcta 100)	6	
Menos:Devoluciones y Rebajas en Ventas Prod y Servicios (800-802)	7	
Impuesto por Ventas de Producciones y Servicios (805)	8	
Impuesto Mercado Agropecuario (808)	9	
Impuesto Forestal (809)	10	
<b>VENTAS NETAS EN PRODUC,Y SERVICIOS(Fila 1a6 - 7a10)</b>	<b>11</b>	<b>22206626</b>
Costo de Venta de Producciones y Servicios (810-813)	12	20753446
Costo de Ventas Mercado Agropecuario (814)	13	
<b>UTILIDAD O PERDIDA BRUTA EN VENTAS (Filas 11-12-13)</b>	<b>14</b>	<b>1453180</b>
Menos:Gastos de Distribucion y Venta (819-821)	15	
Gastos de Operación del Transporte (831-834)	16	79379
<b>UTIL,O PERD,NETA VTA,PROD,Y SERV,(Filas 14-15-16)</b>	<b>17</b>	<b>1373801</b>
Menos:Exceso de Costo en Invers, Forestales y con Med Propios (845)	18	
Gtos para Fom y Mtto de Plant Perman y AFT dadas de Baja (846)	19	
Exc Gtos en Conv Animales de Des a Básico y sobrev de la masa (847)	20	
Gastos por Muertes de Animales en Desarrollo (848)	21	
Pérdidas en Cosechas (849)	22	
<b>UTILIDAD O PERDIDA EN LA ACT FUNDAMENTAL (Filas 17-18a22)</b>	<b>23</b>	<b>1373801</b>
Menos: Gastos Generales y Administracion (822-823)	24	283949
<b>UTILIDAD O PERDIDA EN OPERAC,(Filas 23-24)</b>	<b>25</b>	<b>1089852</b>
Ventas de Mercancias en el Mercado Agropecuario (908-910)	26	
Ventas de Mercancias (911-915)	27	
Mas: Subsidios a Productos (916 - subcta 200)	28	
Subsidio Diferencia de Precios (917-subcta 200)	29	
Compensacion Precios Estabilizados (918-subcta 200)	30	
Otras Subvenciones (919 - subcta 200)	31	
Menos:Devoluciones y Rebajas en Ventas Mercado (803-804)	32	
Impuesto por las Ventas de Mercancias Mercado Agropec (806)	33	
Impuesto por las Ventas de Mercancias (807)	34	
<b>Ventas Netas en Comercio (Filas 26 a 31- 32 a 34)</b>	<b>35</b>	<b>0</b>
Costo de Ventas de Mercancias (815-817)	36	

Costo de Ventas en el Mercado Agropecuario (818)	37	
<b>MARGEN COMERCIAL (Filas 35-36-37)</b>	<b>38</b>	<b>0</b>
Menos:Gastos de Operaciones de Comercio (825-829)	39	
Gastos de Operación del Mercado Agropecuario (830)	40	
Gastos Generales y Administracion Actividad Comercial (824)	41	
<b>UTIL,O PERD,NETA EN OPERAC,COMERC,(Fila 38-39-40-41)</b>	<b>42</b>	<b>0</b>
Faltantes en Conteos Hurto y Desaparicion de Animales en Des (850)	43	4287
Otros Gastos por Faltante y Pérdida de Bienes (851-853)	44	18491
Diferencia en Tasacion de Medios de Rotacion (854)	45	
Gastos por Servicios e Intereses Bancarios (835)	46	67845
Otros Gastos Financieros (836)	47	232441
Cancelacion de Cuentas por Cobrar (837)	48	782
Gastos de Multas Sanciones e Indemniz y Recargos por Mora (838)	49	
Gastos por Fluctuaciones de Tasas de Cambio (839)	50	
Pérdida en Negocios Conjuntos y Asociaciones Económicas (840)	51	
Gastos de Años Anteriores (855-864)	52	
Gastos de Comedores y Cafeterias (865)	53	54959
Gastos de Autoconsumo -Ventas a Trabajadores (866)	54	
Gastos de Autoconsumo-Ventas Mercado Agropecuario (867)	55	
Gastos por paraliz. y semiparaliz de actividades (868)	56	0
Otros Gastos (869)	57	30272
	58	
Más:Ingresos por Indemnizaciones (920)	59	
Ingresos por Fluctuaciones de Tasas de Cambio (921)	60	
Utilidad en Negocios Conjuntos (922)	61	
Intereses y Dividendos Ganados (923)	62	
Otros Ingresos Financieros (924-925)	63	
Ingresos por Sobrante de Bienes (930-939)	64	6777
Ingresos por Años Anteriores (940-949)	65	0
Ingresos de Comedores y Cafeterias (950)	66	55925
Ingresos de Autoconsumo -Ventas a Trabajadores (951)	67	36242
Ingresos de Autoconsumo -Ventas Mercado Agropecuario (952)	68	0
Otros Ingresos (953-954)	69	20452
	70	
<b>PERDIDA DEL PERIODO (Filas 25+42-43a58+59a70)</b>	<b>71</b>	<b>0</b>
<b>UTILIDA DEL PERIODO (Filas 25+42-43a58+59a70)</b>	<b>72</b>	<b>800171</b>
MENOS: Reserva para Contingencias y Pérdidas Futuras	73	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (Filas 72-73)</b>	<b>74</b>	<b>800171</b>
Menos: Impuestos Sobre Utilidades	75	280060
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS (Filas 74-75)y(77a82)</b>	<b>76</b>	<b>520111</b>
Utilidades a Aportar al Presupuesto	77	520111
Utilidad Retenidas (disponibles)	78	
	79	
	80	
	81	
	<b>82</b>	
<b>UTILIDAD O PERDIDA NETA DEL PERIODO (Filas 71+72)</b>	<b>83</b>	<b>800171</b>
	<b>CONTADOR</b>	<b>DIREC</b>

Certificamos que los datos contenidos en este Estado Financiero corresponden a las anotaciones contables de acuerdo con las regulaciones vigentes.

Anabel López	Javier Cc
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

<b>COD CAE</b>	<b>ORG.</b>
<b>RAMA</b>	<b>S. RAMA</b>
<b>2012</b>	

<b>PLAN ACUMULAD O HASTA FECHA</b>	<b>AÑO ACTUAL</b>
<b>2</b>	<b>3</b>
20792600	21845663
<b>20792600</b>	<b>21845663</b>
19819133	20727032
<b>973467</b>	<b>1118631</b>
54767	63668
<b>918700</b>	<b>1054963</b>
<b>918700</b>	<b>1054963</b>
282700	215899
<b>636000</b>	<b>839064</b>
<b>0</b>	<b>0</b>

<b>0</b>	<b>0</b>
<b>0</b>	<b>0</b>
	6535
69700	146706
208900	219374
	8383
51400	58860
84700	103978
51900	61852
85500	15459
	17363
<b>0</b>	<b>0</b>
<b>358700</b>	<b>389902</b>
<b>358700</b>	<b>389902</b>
125545	136466
<b>233155</b>	<b>253436</b>
163208	177406
69947	76030
<b>358700</b>	<b>389902</b>
<b>CTOR</b>	<b>Fecha</b>

onsuegra	



## ESTADO DE RESULTADO

<b>MINISTERIO DE LA INDUSTRIA BASICA</b>  <b>UEB OBE Trinidad</b>	DPA	CODIGO REEUP	COD CAE
		01710	
	EMP.	SECTOR	RAMA
	Fecha	Diciembre	2013

CONCEPTO	FILA	AÑO ANTERIOR	PLAN ACUMULADO HASTA FECHA
A	B	1	2
Ventas de Producciones y Servicios (900-905)	1	22206626	20792600
Ventas en el Mercado Agropecuario (906-907)	2		
Mas:Subsidios a Productos (916-100)	3		
Subsidio Diferencia de Precios (917- subcta 100)	4		
Compensacion precios estabilizados(918- subcta 100)	5		
Otras Subvenciones (919- subcta 100)	6		
Menos:Devoluciones y Rebajas en Ventas Prod y Servicios (800-802)	7		
Impuesto por Ventas de Producciones y Servicios (805)	8		
Impuesto Mercado Agropecuario (808)	9		
Impuesto Forestal (809)	10		
<b>VENTAS NETAS EN PRODUC,Y SERVICIOS(Fila 1a6 - 7a10)</b>	<b>11</b>	<b>22206626</b>	<b>20792600</b>
Costo de Venta de Producciones y Servicios (810-813)	12	20753446	19819133
Costo de Ventas Mercado Agropecuario (814)	13		
<b>UTILIDAD O PERDIDA BRUTA EN VENTAS (Filas 11-12-13)</b>	<b>14</b>	<b>1453180</b>	<b>973467</b>
Menos:Gastos de Distribucion y Venta (819-821)	15		
Gastos de Operación del Transporte (831-834)	16	79379	54767
<b>UTIL,O PERD,NETA VTA,PROD,Y SERV,(Filas 14-15-16)</b>	<b>17</b>	<b>1373801</b>	<b>918700</b>
Menos:Exceso de Costo en Invers, Forestales y con Med Propios (845)	18		
Gtos para Fom y Mto de Plant Perman y AFT dadas de Baja (846)	19		
Exc Gtos en Conv Animales de Des a Básico y sobrev de la masa (847)	20		
Gastos por Muertes de Animales en Desarrollo (848)	21		
Pérdidas en Cosechas (849)	22		
<b>UTILIDAD O PERDIDA EN LA ACT FUNDAMENTAL (Filas 17-18a22)</b>	<b>23</b>	<b>1373801</b>	<b>918700</b>
Menos: Gastos Generales y Administracion (822-823)	24	283949	282700
<b>UTILIDAD O PERDIDA EN OPERAC,(Filas 23-24)</b>	<b>25</b>	<b>1089852</b>	<b>636000</b>
Ventas de Mercancias en el Mercado Agropecuario (908-910)	26		
Ventas de Mercancias (911-915)	27		
Mas: Subsidios a Productos (916 - subcta 200)	28		
Subsidio Diferencia de Precios (917-subcta 200)	29		
Compensacion Precios Estabilizados (918-subcta 200)	30		
Otras Subvenciones (919 - subcta 200)	31		
Menos:Devoluciones y Rebajas en Ventas Mercado (803-804)	32		
Impuesto por las Ventas de Mercancias Mercado Agropec (806)	33		
Impuesto por las Ventas de Mercancias (807)	34		
<b>Ventas Netas en Comercio (Filas 26 a 31- 32 a 34)</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Costo de Ventas de Mercancias (815-817)	36		

Costo de Ventas en el Mercado Agropecuario (818)	37		
<b>MARGEN COMERCIAL (Filas 35-36-37)</b>	<b>38</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Menos:Gastos de Operaciones de Comercio (825-829)	39		
Gastos de Operación del Mercado Agropecuario (830)	40		
Gastos Generales y Administracion Actividad Comercial (824)	41		
<b>UTIL,O PERD,NETA EN OPERAC,COMERC,(Fila 38-39-40-41)</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Faltantes en Conteos Hurtos y Desaparicion de Animales en Des (850)	43	4287	
Otros Gastos por Faltante y Pérdida de Bienes (851-853)	44	18491	
Diferencia en Tasacion de Medios de Rotacion (854)	45		
Gastos por Servicios e Intereses Bancarios (835)	46	67845	69700
Otros Gastos Financieros (836)	47	232441	208900
Cancelacion de Cuentas por Cobrar (837)	48	782	
Gastos de Multas Sanciones e Indemniz y Recargos por Mora (838)	49		
Gastos por Fluctuaciones de Tasas de Cambio (839)	50		
Pérdida en Negocios Conjuntos y Asociaciones Económicas (840)	51		
Gastos de Años Anteriores (855-864)	52		
Gastos de Comedores y Cafeterias (865)	53	54959	51400
Gastos de Autoconsumo -Ventas a Trabajadores (866)	54		84700
Gastos de Autoconsumo-Ventas Mercado Agropecuario (867)	55		
Gastos por paraliz. y semiparaliz de actividades (868)	56	0	
Otros Gastos (869)	57	30272	
	58		
Más:Ingresos por Indemnizaciones (920)	59		
Ingresos por Fluctuaciones de Tasas de Cambio (921)	60		
Utilidad en Negocios Conjuntos (922)	61		
Intereses y Dividendos Ganados (923)	62		
Otros Ingresos Financieros (924-925)	63		
Ingresos por Sobrante de Bienes (930-939)	64	6777	
Ingresos por Años Anteriores (940-949)	65	0	
Ingresos de Comedores y Cafeterias (950)	66	55925	51900
Ingresos de Autoconsumo -Ventas a Trabajadores (951)	67	36242	85500
Ingresos de Autoconsumo -Ventas Mercado Agropecuario (952)	68	0	
Otros Ingresos (953-954)	69	20452	
	70		
<b>PERDIDA DEL PERIODO (Filas 25+42-43a58+59a70)</b>	<b>71</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>UTILIDA DEL PERIODO (Filas 25+42-43a58+59a70)</b>	<b>72</b>	<b>800171</b>	<b>358700</b>
MENOS: Reserva para Contingencias y Pérdidas Futuras	73		
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (Filas 72-73)</b>	<b>74</b>	<b>800171</b>	<b>358700</b>
Menos: Impuestos Sobre Utilidades	75	280060	125545
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS (Filas 74-75)y(77a82)</b>	<b>76</b>	<b>520111</b>	<b>233155</b>
Utilidades a Aportar al Presupuesto	77	520111	163208
Utilidad Retenidas (disponibles)	78		69947
	79		
	80		
	81		
	<b>82</b>		
<b>UTILIDAD O PERDIDA NETA DEL PERIODO (Filas 71+72)</b>	<b>83</b>	<b>800171</b>	<b>358700</b>
		<b>CONTADOR</b>	<b>DIRECTOR</b>

Certificamos que los datos contenidos en este Estado Financiero corresponden a las anotaciones contables de acuerdo con las regulaciones vigentes.

Anabel López	Javier Consuegra
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>



0
0
6535
146706
219374
8383
58860
103978
61852
15459

17363
0
389902
389902
136466
253436
177406
76030
389902

Fecha

