

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



**TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título: Procedimiento para perfeccionar la toma de decisiones a partir del análisis de los estados financieros en la UEB Pescasilda. EPISAN**

Autora: Yenis Leydi Pantoja Zaldívar

Tutora: MSc Yuliesky Cristo Dévora

**Mayo 2014**

**Año 56 de la Revolución.**

Su oír o ser éntos  
cales, de pbaros  
ella reia de la face  
sistemica de la  
apología de la  
atropencia de la  
autoría de todo  
operotiee  
al dudar enterado de  
veros principios y la  
realización de la  
condición un  
reducido a todo  
Falta de ser y lo que  
reestablece  
Falta de ser y lo que  
de que hay que mirar los  
horas



*Erilchante*

# DEDICATORIA

Dedico con mucho amor este trabajo a:

- ✓ Mi familia, fundamentalmente a mi mamá que con su empeño y dedicación logró que llegara a donde hoy estoy.
- ✓ Mi abuelo, que aunque ya no se encuentra conmigo fue el motor impulsor para que con mucho sacrificio terminara mi universidad.
- ✓ Mis amigos y compañeros de aulas, en especial a mis mejores amigas: Yarajany y Leydi, que siempre estuvieron a mi lado apoyándome y ayudándome a levantar después de cada caída.

# Agradecimientos

Agradezco de corazón el fruto de mi investigación a:

- Mi familia y amigos que con mucho amor y cariño me dieron la ayuda que necesitaba.
- A mis profesores que con mucha paciencia y dedicación me ayudaron a salir adelante en estos cinco años de universidad.
- A mi querida tutora Yuliesky Cristo que con su maravillosa paciencia y su confianza me ayudó y orientó en todo el proceso de la investigación.
- A los trabajadores de la UEB Pescasilda que me facilitaron toda la información necesaria para que mi investigación se hiciera posible, en especial a Alba Rosa.
- En fin a todos los que de una forma u otra influyeron en que mi investigación se realizara.

A todos, muchísimas gracias.

# Resumen

La UEB Pescasilda tiene como misión capturar, industrializar y comercializar con altos estándares de calidad de productos pesqueros, provenientes de la plataforma del sur de la provincia, de forma mayoristas para satisfacer demandas del mercado interno y externo, contando con una fuerza de trabajo experimentada, un estilo de dirección participativo y el compromiso con el desarrollo del entorno natural y social, apoyado en un sistema integral de la calidad. 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.

# Índice

INTRODUCCIÓN    ¡Error! Marcador no definido.

## CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

INTRODUCCIÓN .....	14
1.1. LOS ESTADOS FINANCIEROS .....	15
1.2 ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO: CONCEPTO E IMPORTANCIA .....	23
1.3 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS ECONÓMICO–FINANCIERO .....	23
1.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO .....	24
1.4.1 Método comparativo.....	24
1.4.2. Método porcentual.....	25
1.4.3 Razones financieras.....	25
1.5 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD .....	30
1.6 CAPITAL DE TRABAJO .....	32
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I .....	43

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

INTRODUCCIÓN .....	44
--------------------	----

### 2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA SUMINISTRO Y TRANSPORTE

AGROPECUARIO DE SANCTI SPÍRITUS. CONSIDERACIONES SOBRE EL USO DE DEL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

*2.1.1 Diagnóstico de la situación actual que presenta el análisis financiero para la toma de decisiones en la Empresa Suministro y Transporte*

*Agropecuario de Sancti Spíritus..... ¡Error! Marcador no definido.*

2.2 PROCEDIMIENTO PROPUESTO..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

*2.2.1 Indicadores para evaluar la situación de la empresa en el período anterior..... 52*

*2.2.2. Resultado del diagnóstico de la situación económica financiera en el período inicial ..... ¡Error! Marcador no definido.*

2.3. ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DEL DETERIORO EN LOS INDICADORES ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

*2.3.1 Selección de instrumentos ..... ¡Error! Marcador no definido.*

2.3.2 Aplicación de instrumentos en determinación de causas del deterioro de la rentabilidad y la liquidez .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2 TOMA DE DECISIONES. CUARTA ETAPA .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
3.3 DECISIONES TOMADAS A PARTIR DEL PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
3.4 EVALUACIÓN FINAL DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA MUNICIPAL AGRÍCOLA DE TRINIDAD. QUINTA ETAPA.....	<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>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS</b>	

# Introducción.

El reordenamiento que está teniendo lugar en todos los sectores de la economía global y nacional, particularmente lo relacionado con la actividad pesquera exige nuevos esfuerzos de obreros, técnicos, especialistas y directivos.

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 UEB Pescasilda con domicilio legal en calle Real No 45, Casilda, municipio Trinidad, provincia Sancti Spíritus, pertenece a la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus EPISAN, integrada al Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria, perteneciente al Ministerio de la Industria Alimentaria y tiene subordinación nacional.

- **Misión**

Capturar, industrializar y comercializar con altos estándares de calidad de productos pesqueros, provenientes de la plataforma del sur de la provincia, de forma mayoristas para satisfacer demandas del mercado interno y externo, contando con una fuerza de trabajo experimentada, un estilo de



dirección participativo y el compromiso con el desarrollo del entorno natural y social, apoyado en un sistema integral de la calidad.

- **Visión**

Alcanzar una gestión empresarial efectiva que permita mediante la oferta de productos y servicios garantizados a través de una gestión integral de la calidad de satisfacción de nuevos clientes. Para ellos contamos con colectivos de trabajadores altamente calificados en sus profesiones, dotados de una ética que cumple con las tradiciones y valores arraigados en el sector.

La actividad fundamental de la UEB es capturar, industrializar de forma mayorista, especie de la plataforma, y sus productos derivados de procesamiento, en CUP y CUC, y comercializar de forma mayoristas desechos del proceso industrial en CUP

La empresa, ha manifestado resultados negativos en los últimos años en sus indicadores económicos fundamentales, presentando una serie de debilidades como pobre planeación del trabajo de las UEB, insuficiente gestión de cobros, las ventas no satisfacen a los clientes, no está certificada su contabilidad, la composición, preparación y gestión de las direcciones de regulación y control y de las UEB no dan respuesta a la exigencia de su funcionamiento.

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

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

- No se profundiza las causas de las desviaciones de los indicadores.

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 PESCASILDA?

### **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 PESCASILDA. EPISAN.

### **Objetivos específicos**

- Diseñar un procedimiento para el análisis de los estados financieros en la UEB PESCASILDA. EPISAN e identificar, a través de las técnicas de trabajo en grupo, de las causas de los resultados y posibles decisiones a tomar para su perfeccionamiento.
- Implementar el procedimiento propuesto para el análisis de la situación económica financiera en la UEB PESCASILDA. EPISAN.
- Identificación, a través de las técnicas de trabajo en grupo, de las causas de los resultados 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 PESCASILDA. EPISAN.

### **Objeto de estudio teórico**

Indicadores Económicos financieros, toma de decisiones.

### **Campo de acción**

Los Indicadores Económicos Financieros de la UEB PESCASILDA. EPISAN para mejorar la toma de decisiones.

### **Significación teórica**

El valor teórico de la investigación es que a través del estudio y análisis de la literatura existente, la apropiación de los conocimientos necesarios para

conformar el marco teórico sobre la implantación y desarrollo del análisis económico financiero, para conocer causa y efecto de las desviaciones con vista la toma de decisiones, que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos en la empresa.

### **Significación metodológica**

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

### **Significación práctica**

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

### **Significación social**

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

### **Significación económica**

La investigación contribuye a mejorar la toma de decisiones en la empresa a partir del análisis económico financiero, cuestión que repercute positivamente

en los resultados económicos de la misma, aumentando básicamente sus indicadores de liquidez y eficiencia.

### **Métodos teóricos**

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

El método **histórico-lógico** permitió, a través del estudio de la teoría, realizar un análisis tendencial de las técnicas de evaluación del riesgo financiero para mejorar la efectividad Empresarial de acuerdo a los resultados que se deriven de la propuesta.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Técnicas para la Recopilación de Datos**

- ✓ Tormenta de ideas para el diagnóstico para la propuesta de acciones y su análisis.

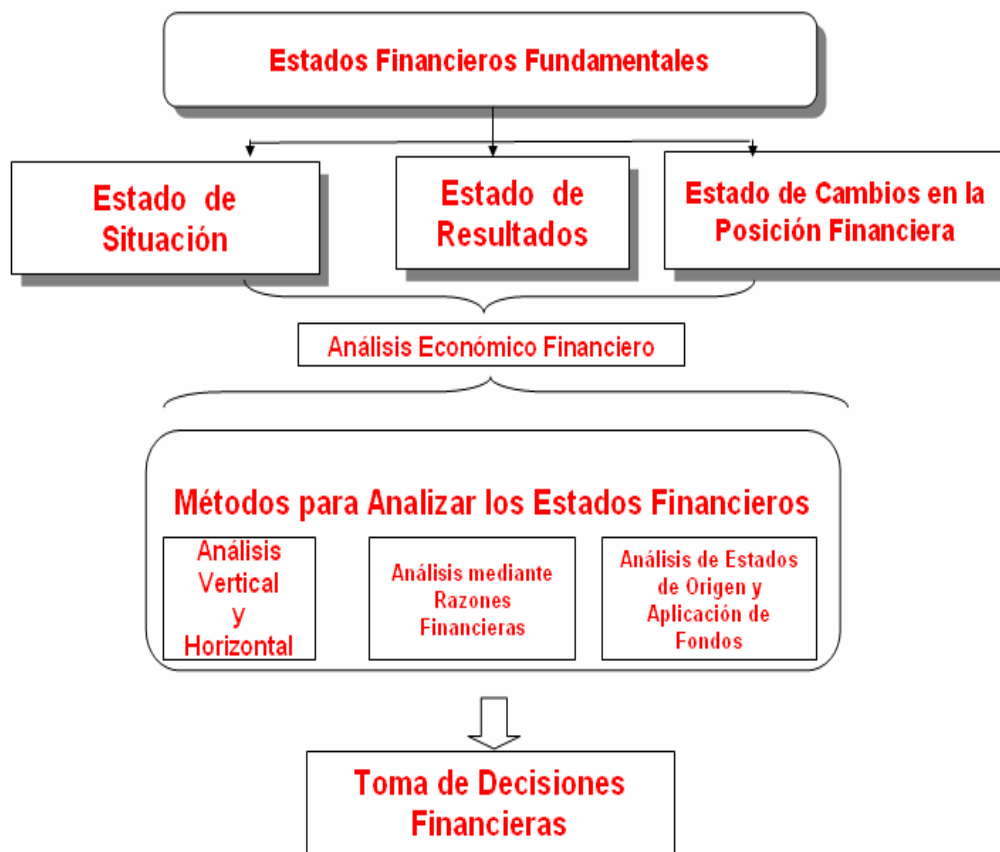
### **Tareas o fases de la investigación**

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

## **CAPITULO 1: Marco Teórico Referencial de la Investigación**

### **Introducción**

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



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

### 1.1. Los Estados Financieros

La contabilidad como actividad primordial de toda economía, tiene su expresión de resultado final en el momento en que se elaboran y presentan los Estados Financieros, estas ocasiones el fin de la misma. O sea se ve el ciclo contable como un proceso de recopilación, procesamiento y presentación de la información en informes, sin embargo ellos constituyen un medio para realizar acertados análisis de la situación de la empresa para futuras tomas de decisiones. A continuación se brinda un grupo de definiciones dadas por algunos autores.

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>

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>4</sup>

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

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

---

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



- 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.

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

Cepero Fernández, 1943: "...el balance general da a conocer la situación económica de la empresa contemplada desde el punto de vista del empresario o dueño. Pone de manifiesto el estado en que se encuentra, en un momento particular del tiempo – fecha - todos los valores económicos manipulados."<sup>5</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>6</sup>

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

---

<sup>5</sup> Cepero Fernández Manuel de J. Contabilidad Moderna t1. Cuba 1943, p20.

<sup>6</sup> Moreno Joaquín, Finanzas de las Empresas Editorial MES, 1998 p20.

económica para desarrollar sus actividades, así como las fuentes que han originado dichos medios.”<sup>7</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 lo ingresos y gastos de una entidad en un periodo específico como puede ser un mes, un año. El estado de resultado, también llamado estado de operaciones, es como una película de las operaciones de la entidad durante el periodo. El Estado de Resultado tiene lo que quizás sea la información individual más importante para el negocio: la utilidad neta, que no es más que los ingresos menos los gastos. Si los gastos exceden de los ingresos, el resultado es una pérdida neta para el periodo.”<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Normas Cubanas de la Contabilidad, Resolución 235/05 del Ministerio de Finanzas y Precios.

<sup>8</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>9</sup>

Además las Normas Cubanas de Contabilidad, 2005 expresan "Este estado muestra la situación económica en un periodo de tiempo determinado; por lo tanto es un documento dinámico. Se basa en registrar todas las partidas de ingreso o de gastos reconocidas en el ejercicio, que se incluirán en el resultado del mismo, al menos que una Norma o una Interpretación que establezca lo contrario".<sup>10</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>9</sup> Gudiño Emma L. Contabilidad, McGRAW-HILL Interamericana, Santafé de Bogotá, Colombia 2005, p 229.

<sup>10</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>11</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.

---

<sup>11</sup> Horngreen Charles, Contabilidad Financiera, tII 1991 p606

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

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

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

Fuentes:

- Utilidad neta del período.
- La depreciación y amortización de activos fijos.
- La venta de valores negociables y de activos fijos.
- La emisión de bonos y acciones.
- El aumento de la deuda a largo plazo.
- Agotamiento.
- Otros cargos diferidos.

Aplicaciones:

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

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

- Actividades de operación.
- Actividades de inversión.

- Actividades de financiación.

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

Entradas:

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

Salidas:

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

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

Entradas:

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

Salidas:

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

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

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

## **1.2 Análisis económico- financiero: concepto e importancia**

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.

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 columnas, permite analizar la estructura, por ejemplo, relación de una partida con respecto al subgrupo al que pertenece, el cual representa el 100%, o al total del grupo en cuyo caso, éste sería el 100%.

El análisis horizontal estudia las relaciones entre los elementos financieros de la empresa para varios juegos de estados, muestra una comparación en el tiempo donde los porcentajes se muestran en un solo renglón y reflejan una tendencia.

#### 1.4.3 Razones financieras

El análisis de las razones financieras es una técnica que comenzó a desarrollarse en la primera década del siglo XX, a través de estas se pueden evaluar diversos aspectos del rendimiento y el riesgo de la empresa. El análisis de las razones financieras es una de las formas de medir y evaluar el funcionamiento de la organización y la gestión de sus ejecutivos. Las razones deben compararse dado que en general no son significativas por sí mismas. Esta comparación se puede efectuar mediante el uso de:

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

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

diferentes razones que permitan la evaluación de determinados aspectos del funcionamiento de la empresa, dentro de los cuales se encuentran:

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

### **Razones financieras básicas**

Las razones financieras pueden dividirse en varios grupos tales como:

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

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

### **Razones que expresan liquidez**

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

**Tabla 1.1: Razones de liquidez.**

<u>Clasificación</u>	<u>Contenido</u>	<u>Cálculo</u>
Razón Circulante o Solvencia o liquidez general	Indica el grado en el cual los derechos del acreedor a corto plazo, están cubiertos por activos que se esperan que se conviertan en efectivo en un período más o menos igual al	Activo circulante  Pasivo circulante

	crecimiento de las obligaciones.	
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.	Activo circulante - Inventario  Pasivo circulante
Tesorería o Liquidez Disponible	Mide el grado en que los Activos más Circulantes están disponibles para cubrir la deuda a corto plazo.	Efectivo  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	Ventas Netas  Capital de Trabajo
Rotación de Activos	Mide la efectividad y la eficiencia de la dirección en los usos y provechos de los recursos disponibles.	Ventas Netas  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	Ventas Netas  Activo Fijo Tangible

	el uso de dichos activos.	
Rotación de Caja	Expresa la eficiencia en el uso del efectivo en el pago inmediato de la deuda acorto plazo, mientras más rote mejor.	Ventas Netas Efectivo
Rotación de Activo Circulante	Expresa lo niveles de venta generada por activo circulante.	Ventas Netas 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.	Ventas Netas Inventarios
Rotación de cobro	Expresa el pago promedio de tiempo en que la entidad recupera sus ventas a crédito.	Cuentas por cobrar promedio Ventas Netas
Rotación de pago	Indica el plazo del proveedor y muestra la eficiencia en la obtención de créditos.	Cuentas por pagar promedio 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.	Pasivo total Activo total
Razón de autonomía	Mide el financiamiento propio por peso de deuda.	Patrimonio Activo total

Fuente: Elaboración propia.

### Razones de rentabilidad

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

**Tabla 1.4: Razones de rentabilidad**

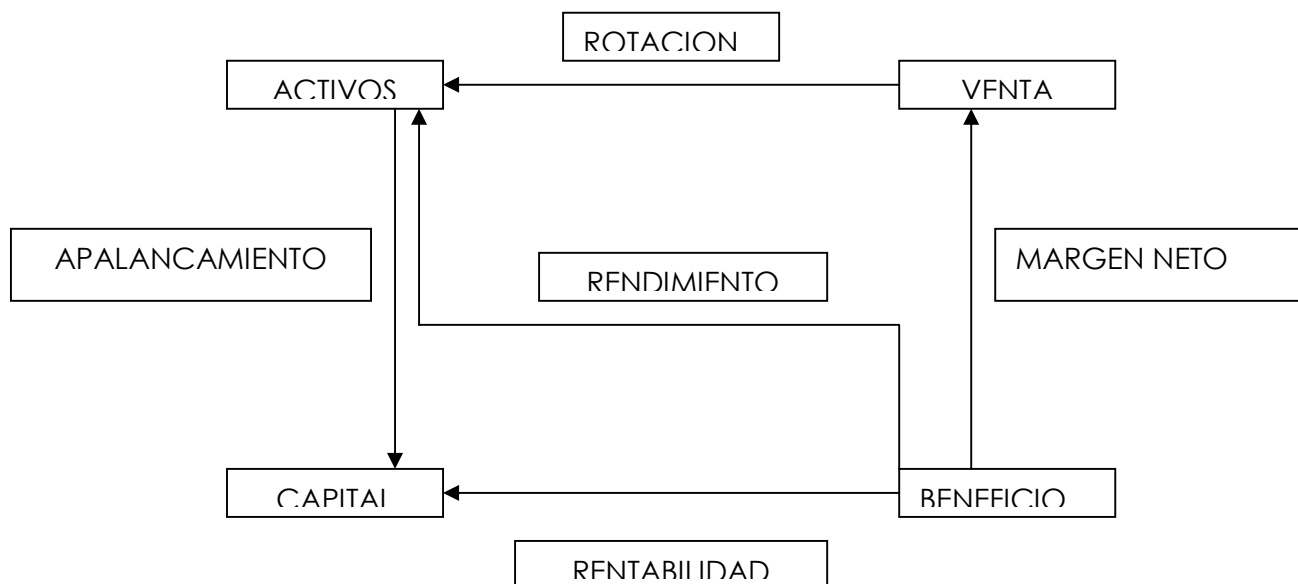
Clasificación	Contenido	Cálculo
Rentabilidad sobre las ventas	Determina las utilidades obtenidas por cada peso de ventas netas en operaciones normales de la entidad, realizando una evaluación en la eficiencia de la operación y en la dirección de la división, para obtener utilidades y compensar el riesgo. Un resultado alto pone de manifiesto que la dirección ha generado niveles de ventas óptimos en relación con los costos y gastos.	Utilidad Neta del período 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.	Utilidad neta Activo total
Rentabilidad financiera	Mide la utilidad neta que se obtiene por cada peso de patrimonio invertido.	Utilidad neta 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.	Costo ventas Ventas netas
Gastos de operaciones por peso de venta	Permite relacionar con los gastos de operación por cada peso de venta neta.	Gastos de operación 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.

Beneficio antes de Intereses e Impuestos

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

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

Utilidad Neta antes de Impuestos e Intereses

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

## Activo

Para aumentar el rendimiento se considera necesario:

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

### Rentabilidad financiera

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

Beneficio neto

Rentabilidad = -----

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>12</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

---

<sup>12</sup> Weston Fred, Copeland Thomas, Administración Financiera Novena Edición, México 1996 p89.



ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas.....

«13

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.

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

---

<sup>13</sup> Kennedy, Análisis de los Estados Financieros, México, 1996 p235.

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.
  - Muéstrole que usted quiere oír (parezca y muéstrese interesado).
  - Mantenga una actitud amistosa y de apoyo.
3. Manténgase abierto y busque ideas de los demás.
  - Mantenga una buena escucha.
  - Busque los méritos de estas ideas.
  - Trate de ser empático, póngase en el lugar del que habla, de manera que comprenda sus puntos de vista.
  - Mantenga el buen humor (un hombre colérico toma el peor significado de las palabras).
  - Trate de eliminar toda predisposición a las ideas que se aportan.
4. Cada miembro es responsable del éxito y desarrollo de la actividad.
  - Evite cualquier acción que retarde o dificulte el desarrollo y éxito de la actividad.

- Evite las distracciones y conversaciones que desvían la atención de lo que se está tratando.
5. Utilice preguntas y resúmenes que guíen y estimulen al grupo a alcanzar el objetivo.
- Recuerde que la única pregunta estúpida es la que no se hace.
  - Use preguntas para dirigir la actividad más que las intervenciones.
  - Utilice la retroalimentación y la paráfrasis de modo apropiado.
  - La primera le posibilita asegurarse de que el mensaje ha llegado y la segunda facilita la comprensión adecuada.
  - Cuando sea oportuno resume 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 " <sup>14</sup>

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.

---

<sup>14</sup> Tregoe, Benjamín B, Top Management 1980 p280

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

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

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

### 1.7.1 Decisiones estratégicas

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

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

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

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

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

<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>15</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).

Otras veces la consultoría solicitada respondía a problemas generales, derivando la acotación de los particulares. Esta iba entonces de lo general a lo

---

<sup>15</sup> Zuwaylif fadil H, Paul Baum, Ciencias de la administración. Editorial Limaza, México 1981 p150

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>16</sup>

---

<sup>16</sup> Zuwaylif fadil H, Paul Baum, Ciencias de la administración. Editorial Limaza, México 1981 p135



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.
- 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>17</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?

---

<sup>17</sup> Bittel Lester R, Ramsey Jackson Enciclopedia del Management. Grupo Editorial Océano. p70

Crecimiento: ¿Empeorará la situación si no actuamos?

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

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

### **Conclusiones del capítulo I**

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

## **CAPITULO II: 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

- 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.

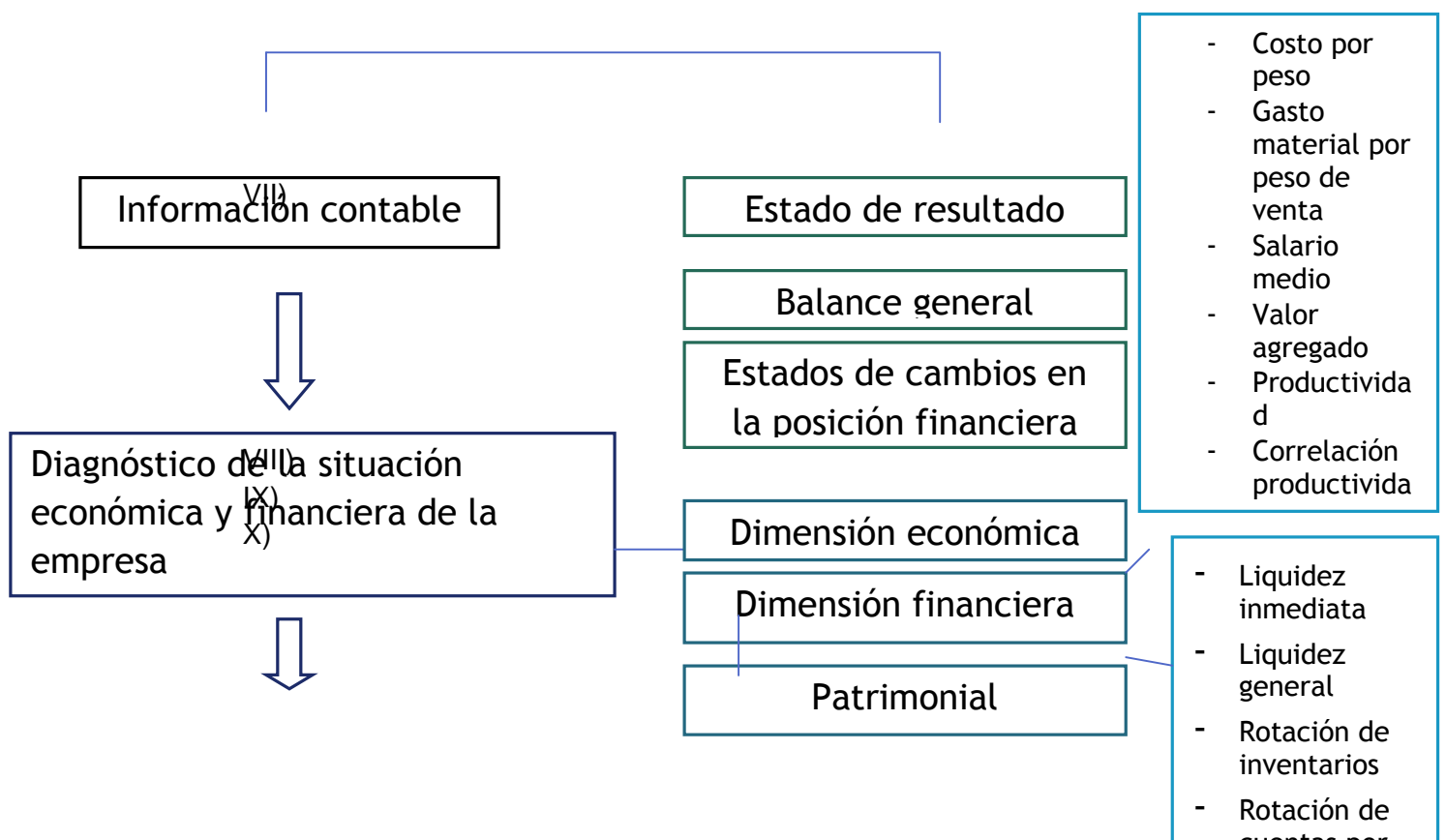
Estos indicadores se analizan en tres dimensiones, económica, patrimonial y financiera.

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.

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



Toma de decisiones

**Endeudamiento y  
propiedad**

Esquema 2.2 Segunda etapa. (Elaboración propia)

### **2.1 Características de la Unidad Empresarial de Base PESCASILDA. Consideraciones sobre el uso del análisis económico financiero como herramienta de dirección.**

El reordenamiento que está teniendo lugar en todos los sectores de la economía global y nacional, particularmente lo relacionado con la actividad pesquera exige nuevos esfuerzos de obreros, técnicos, especialistas y directivos.

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 UEB Pescasilda con domicilio legal en calle Real No 45, Casilda, municipio Trinidad, provincia Sancti Spíritus, pertenece a la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus EPISAN, integrada al Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria, perteneciente al Ministerio de la Industria Alimentaria y tiene subordinación nacional.

- **Misión**

Capturar, industrializar y comercializar con altos estándares de calidad de productos pesqueros, provenientes de la plataforma del sur de la provincia, de forma mayoristas para satisfacer demandas del mercado interno y externo, contando con una fuerza de trabajo experimentada, un estilo de dirección participativo y el compromiso con el desarrollo del entorno natural y social, apoyado en un sistema integral de la calidad.

- **Visión**

Alcanzar una gestión empresarial efectiva que permita mediante la oferta de productos y servicios garantizados a través de una gestión integral de la calidad de satisfacción de nuevos clientes. Para ellos contamos con colectivos de trabajadores altamente calificados en sus profesiones, dotados de una ética que cumple con las tradiciones y valores arraigados en el sector.

La **actividad fundamental** de la UEB es capturar, industrializar de forma mayorista, especie de la plataforma, y sus productos derivados de procesamiento, en CUP y CUC, y comercializar de forma mayoristas desechos del proceso industrial en CUP.

## **VALORES COMPARTIDOS**

- **Responsabilidad**: Nuestro trabajadores siempre están presto desarrollar con disciplina, conciencia, eficiencia, calidad y rigor las tareas asignadas,



propiciando un clima de compromiso, consagración y nivel de respuesta a las mismas.

- Calidad: La alta calidad de las producciones y los servicios constituye un requisito fundamental de nuestra empresa para la mejora continua.
- Profesionalidad: Contamos con profesionales competentes y trabajamos continuamente por elevar su preparación y capacitación a todos los niveles.
- Honradez: La conducta honrada de nuestros trabajadores asegura que sean dignos de confianza para la prestación de los servicios de seguridad.
- Laboriosidad: Se expresa en el máximo aprovechamiento de las actividades laborales sociales que se realizan a partir de la conciencia de que el trabajo es la única fuente de riqueza, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales.

## **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

### **Fortalezas**

- ✓ Sistema de estimulación a los trabajadores.
- ✓ Personal plenamente identificado con los principios de la revolución y la misión de la empresa.
- ✓ Alta calidad y rendimientos industriales en las producciones
- ✓ Contabilidad certificada y buena solvencia económica.

### **Debilidades**

- ✓ Falta de capacitación sistemática de todo el personal.
- ✓ No se cuenta con un Sistema de Comunicación e Información eficiente
- ✓ No existe una fuerte cultura de trabajo en equipo
- ✓ Deficiente estado técnico del transporte en particular el ligero.
- ✓ Se presenta demora al tomar decisiones y ejecutar acciones.

### **Oportunidades**

- ✓ Existencia de un mercado seguro en crecimiento.
- ✓ Perspectiva de ampliar el polo turístico
- ✓ Alta demanda de las producciones.
- ✓ Ampliación de la red comercial a todos los municipios de la provincia.
- ✓ Política del estado cubano para desarrollar la informatización del país

### **Amenazas**

- ✓ Inestabilidad en los abastecimientos a la red comercial.
- ✓ Presencia de pescadores furtivos que sustraen especies de alto valor comercial.
- ✓ El bloqueo imperialista impide la adquisición de nuevos créditos y compra de recursos en los mercados del área.
- ✓ La sobreexplotación de los recursos pesqueros.
- ✓ Alto riesgo de pérdidas económicas por eventos meteorológicos.

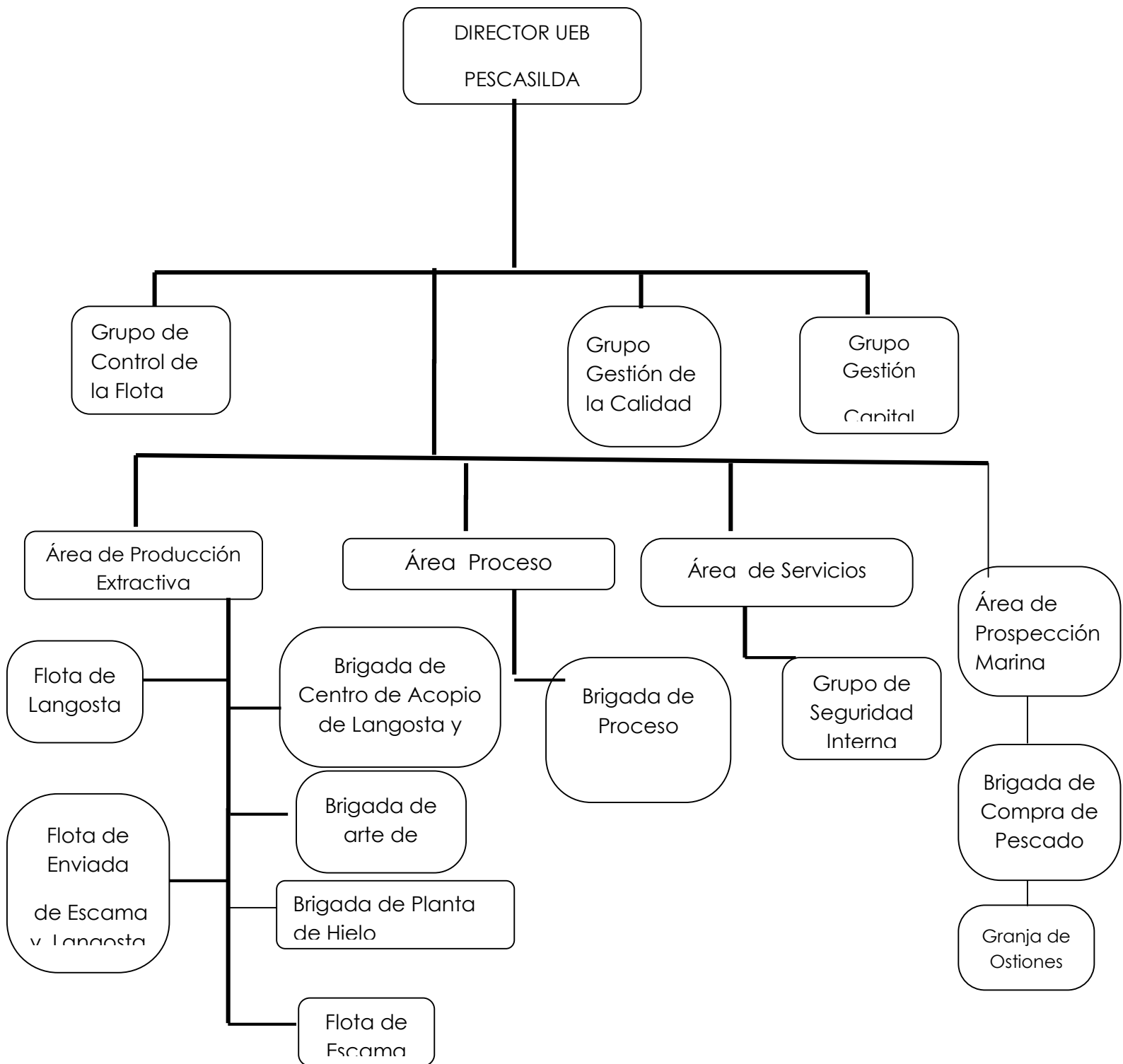
### **Caracterización de la estructura de los Recursos Humanos**

La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 259 trabajadores, cubierta con 250, de ellos 227 son hombres y 23 mujeres.

Las categorías ocupacionales están distribuidas como siguen:

- ✓ Obreros: 163
- ✓ Administrativos: 1
- ✓ Técnicos: 24
- ✓ Servicios: 28
- ✓ Dirigentes: 34

A continuación se muestra el organigrama correspondiente a la UEB PESCASILDA:



### **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 2011, 2012 para diagnosticar la situación y 2013 para validar el resultado del procedimiento propuesto. Teniendo en cuenta, que la forma de agrupar las razones financieras es diversa, en la propuesta se presenta la que más se ajusta a la entidad objeto de estudio. Las mismas quedan recogidas en los grupos siguientes:

#### **I. Razones de liquidez**

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

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

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

## 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:

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

## 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:

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

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:

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

Por Cobrar

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:

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

Por pagar

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:

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

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.

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

Peso de ingreso total

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	21.06	11.46
Total de Activo Fijo	76.54	29.26
Total de Activo Diferido	0	0
Total de Otros Activos	2.40	59.29
Total Pasivo Circulante	99.89	4.23
Total de Otros Pasivos	0.11	95.77
Total Patrimonio	94.64	35.00

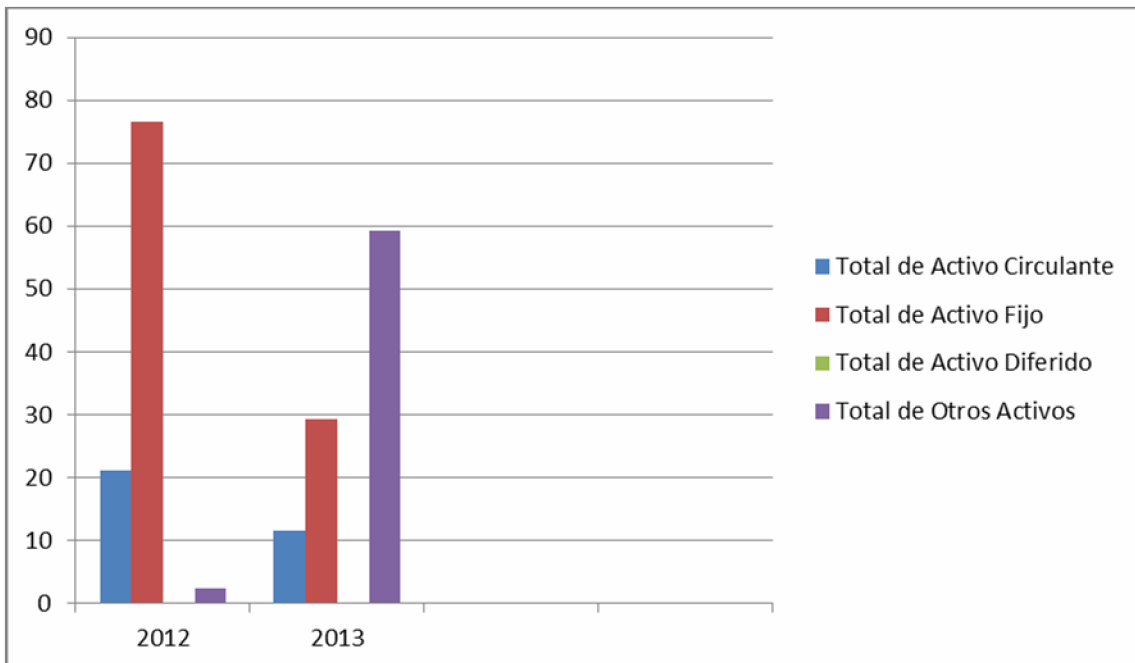


Gráfico 2.1: Comportamiento del Activo (Elaboración propia)

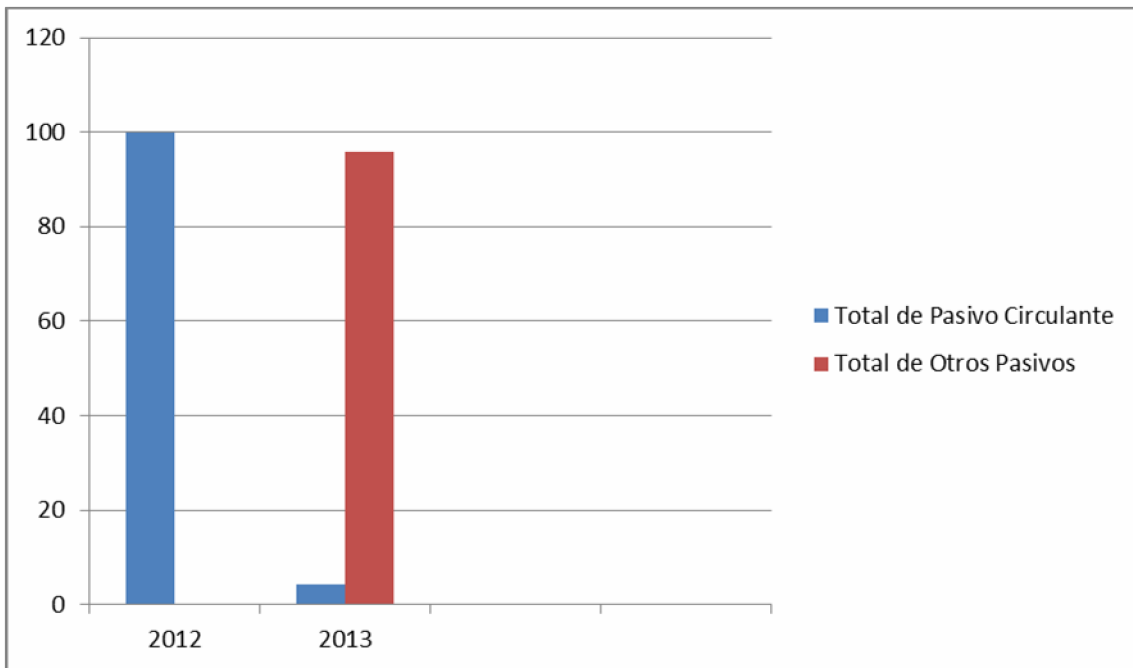


Grafico 2.2: Comportamiento del Pasivo. (Elaboración propia)

#### ❖ Análisis de la Liquidez

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Variación 2013 - 2012</b>	<b>Incremento 2013 - 2012</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2 menos 1</b>	<b>2/1*100</b>
<b>Liquidez General</b>	<b>3.93</b>	<b>4.10</b>	<b>0.17</b>	<b>104.33</b>
<b>Liquidez Inmediata</b>	<b>0.98</b>	<b>1.44</b>	<b>0.46</b>	<b>146.94</b>
<b>Disponible</b>	<b>0.33</b>	<b>0.59</b>	<b>0.26</b>	<b>178.79</b>

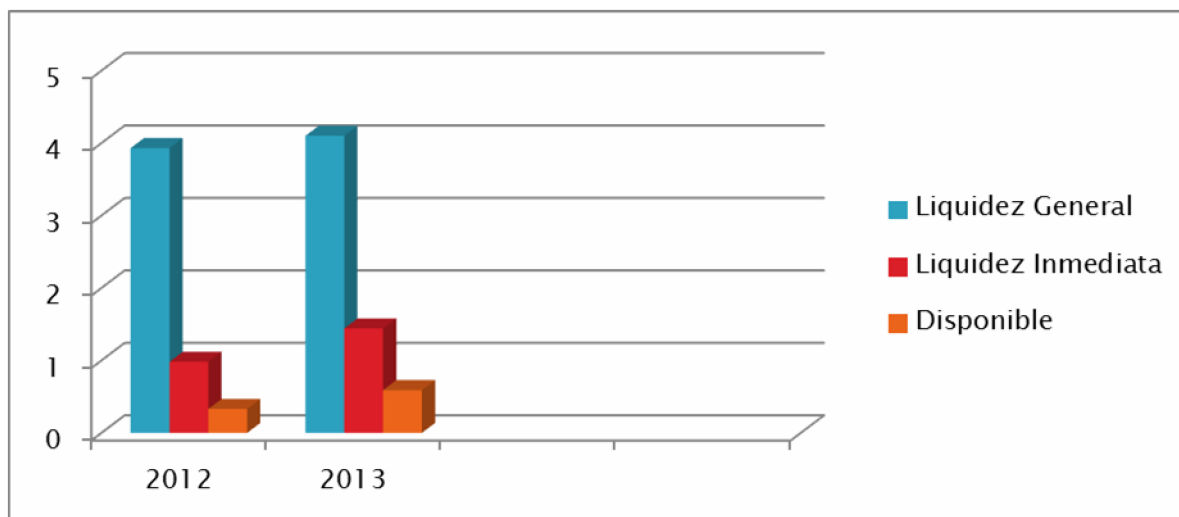


Gráfico 2.3: Análisis de la Liquidez (Elaboración propia)

Se observa una situación favorable en la empresa porque aumentan todos los indicadores de liquidez.

❖ Análisis de las Rotaciones o Actividad

Rotación de Pago en días <b>ACTIVIDAD</b>	1.08 <b>2012</b>	3.6 <b>2013</b>	<b>Variación</b> <del>2012</del> <b>2013-2012</b>	<b>Incremento</b> <del>2012</del> <b>2013-2012</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2 menos 1</b>	<b>2/1*100</b>
Rotación del Capital de Trabajo	5.10	2.53	-2.57	49.61
Rotación de Activos	3.21	0.88	-2.33	27.41
Rotación de Activos Fijos	0.49	0.34	-0.15	69.39
Rotación de Caja	44.81	13.32	-31.49	29.73
Rotación de Activo Circulante	3.81	1.91	-1.9	50.13
Rotación de Inventarios	5.07	2.95	-2.12	58.19
Rotación de Cobro	0.01	0.01	0	100
Rotación de Pago	0.003	0.01	0.007	33.33
Rotación de Cobro en días	3.6	3.6	0	100

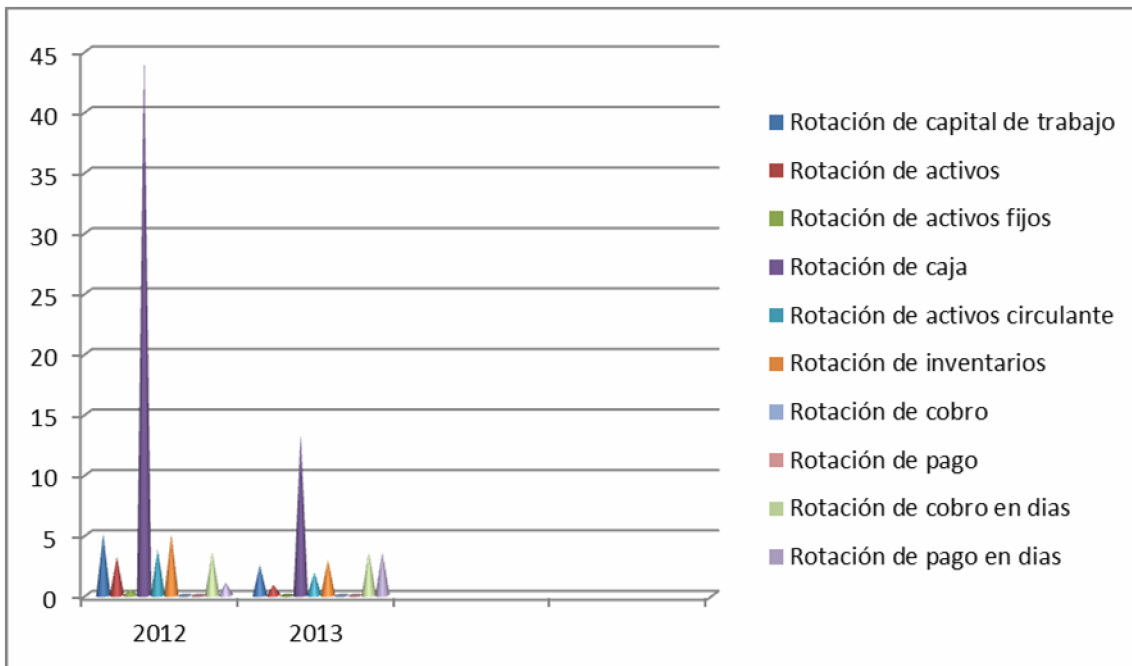


Gráfico 2.4: Comportamiento de las rotaciones (Elaboración propia)

Todas las razones de este grupo disminuyen por lo que se observa una situación desfavorable en la empresa, o sea, cada indicador rota menos veces dentro del ciclo productivo.

Al comparar la rotación de cobro y pago en días se observa que aumentan lo que denota que la empresa tiene problemas en las gestiones de cobro.

- Análisis del Apalancamiento

APALANCAMIENTO	2012	2013	Variación 2013 2012	Incremento 2013 2012
	2	3	3 menos 2	$3/2*100$
Endeudamiento	0.05	0.66	0.29	680
Autonomía	0.95	0.34	-0.29	69.47

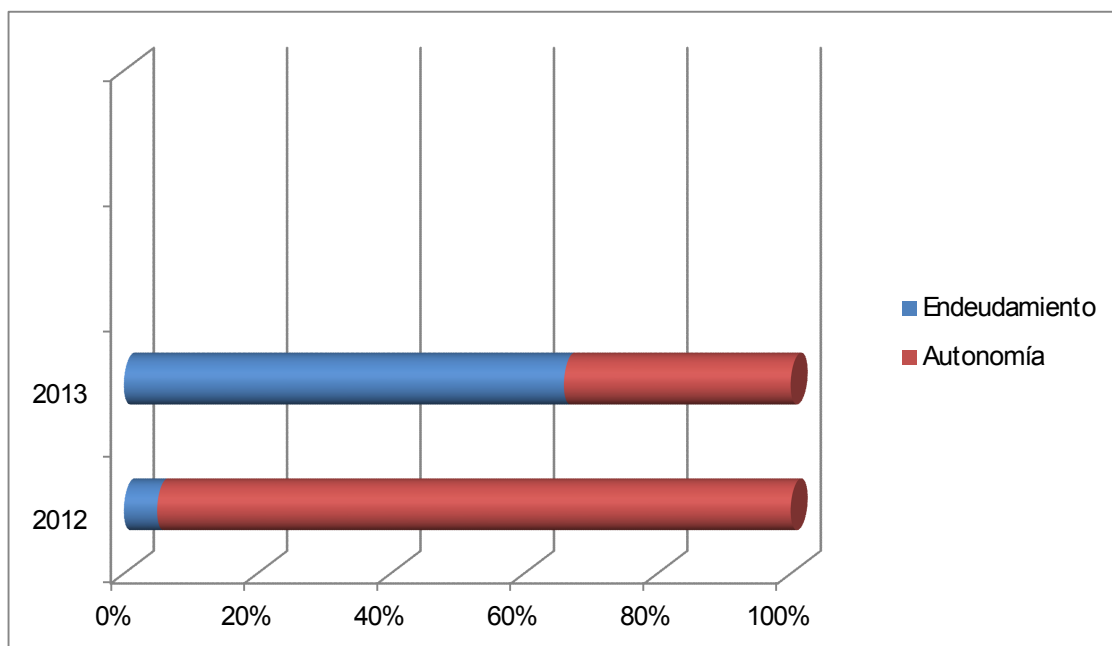


Gráfico 2.5: Comportamiento del apalancamiento. (Elaboración propia)

Se observa un endeudamiento superior en la empresa con respecto al año 2012, es decir, si antes se financiaban por terceros en un 5% ahora lo hacen en un 66%.

- Análisis de la rentabilidad

<b>RENTABILIDAD</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Variación 2013-2012</b>	<b>Incremento 2013/ 2012*100</b>
Rentabilidad sobre las ventas	0.04	-0.05	0.09	-125
Rentabilidad económica	0.06	0.07	0.01	116.67
Rentabilidad financiera	0.06	0.21	0.15	350
Costo por peso de ventas	0.93	0.68	-0.25	73.12
Gastos de operaciones por peso de venta	0	0	0	0

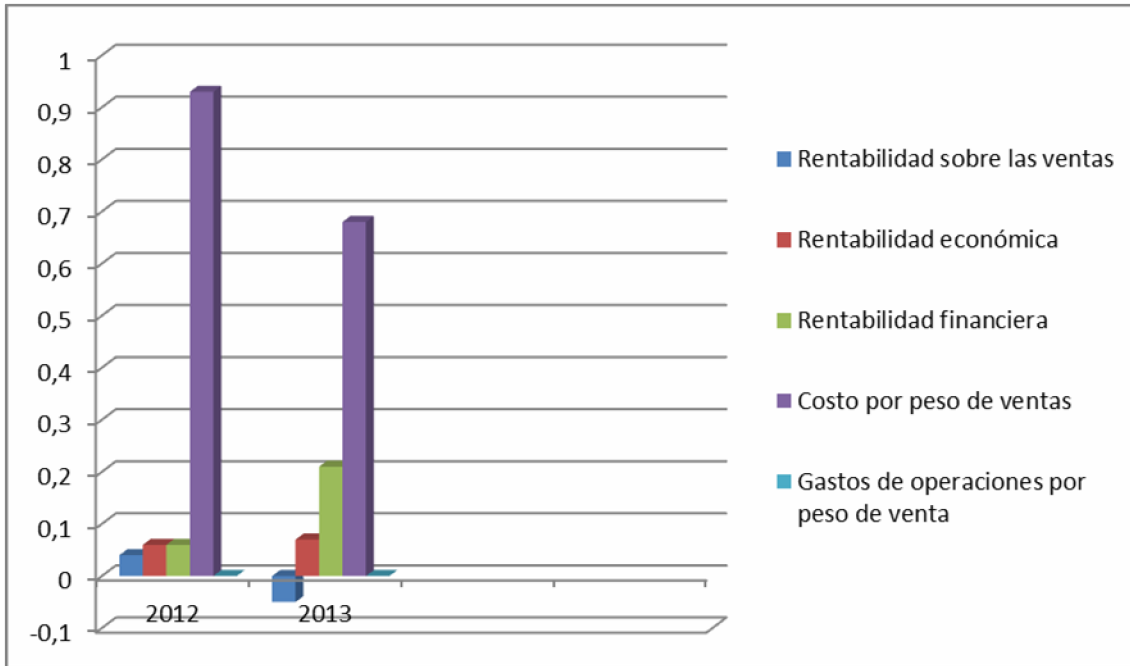


Gráfico 2.6: Comportamiento de la rentabilidad (Elaboración propia)

Se observa una situación favorable en la empresa debido a que los indicadores de rentabilidad aumentan y los costos y gastos por peso de venta disminuyen.

- Análisis del Capital de Trabajo

	2012		2013	
Efectivos en caja y banco	55667,15	8,50%	128393,19	14,3%
Efectos y cuentas por cobrar C/P	587,60	0,09%	1112,80	0,12%
Mercancías para la venta	0	0	26450,00	2,95%
<b>Total de activo circulante</b>	<b>655270,23</b>	<b>100%</b>	<b>895116,51</b>	<b>100%</b>
Efectos y cuentas por pagar C/P	15491,41	9,30%	14350,72	5,57%
<b>Total de pasivo circulante</b>	<b>166600,13</b>	<b>100%</b>	<b>218483,28</b>	<b>100%</b>



<b>Capital de trabajo</b>	<b>488670</b>	<b>100%</b>	<b>676633</b>	<b>100%</b>
---------------------------	---------------	-------------	---------------	-------------

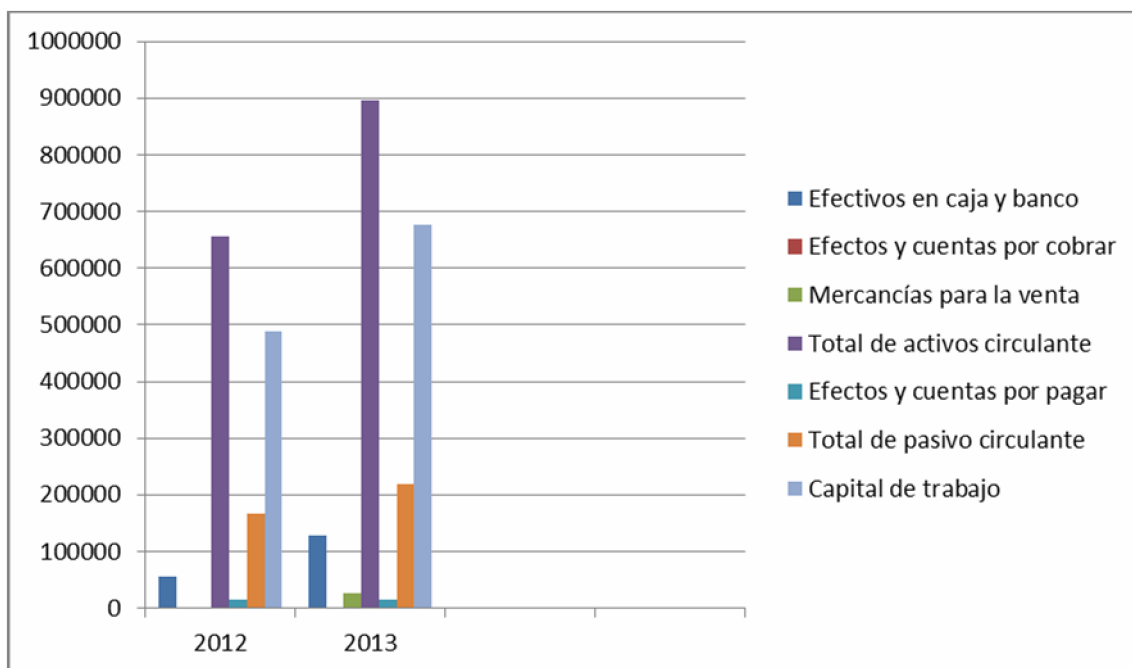


Gráfico 2.7: Comportamiento del capital de trabajo (Elaboración propia)

Como se observa el capital de trabajo es positivo, aumentando considerablemente de un año con respecto al otro. El pasivo circulante aumenta por otras partidas pero las cuentas y efectos por pagar disminuyen lo que demuestra que las deudas inmediatas son menores. El activo circulante aumenta por hacerse mayores los efectos y cuentas por cobrar.

### 2.3 Aplicación del instrumento para la toma de decisiones. Tormenta de Ideas.

Tormenta de Ideas: es una puesta en común de las ideas de los componentes de un grupo sobre un tema de estudio. La información que de su utilización se extrae es una lista de posibilidades que serán el punto de partida para continuar el análisis.

Esta técnica no proporciona respuestas a preguntas. Por sus características principales la tormenta de ideas es una herramienta útil para:

- Situaciones en las cuales se buscan ideas nuevas y creatividad.

- Situaciones en las cuales se quiere fomentar la participación activa de todos los componentes de un colectivo.

Los conocimientos, relativos al uso de la herramienta, necesarios para la participación en una tormenta de ideas, son relativamente sencillos y pueden ser asimilados en una breve introducción a la sesión por parte del coordinador.

Durante un proceso de solución de problemas hay cuatro puntos en los que la realización de una tormenta de ideas puede ser útil:

- Durante la definición de proyectos, para obtener una lista de posibles proyectos de mejora a abordar.
- Durante la fase de diagnóstico de un problema, para obtener una lista de teorías sobre las causas de dicho problema.
- Durante la fase de solución, para conseguir nuevas ideas sobre posibles soluciones al problema.
- Para identificar posibles fuentes de resistencia a la implantación de las soluciones propuestas.

Tormenta de Ideas

#### Causas del deterioro de la Rentabilidad

Disminución de las ventas

Inadecuados sistemas de pago

Tecnologías atrasadas y obsoletas

Sistemas de calidad no certificados

Lenta aplicación de adelantos científico - técnicos

Insuficiente capacitación

### Causas del aumento de los niveles de endeudamiento

Disminución de las ventas

Poca capacidad de pago

Sistemas de calidad no certificados

Poca gestión de mercados

Inventarios de productos de lenta rotación

Se responde a una política de entrega según las necesidades del país

### Medidas propuestas

<b>Medida</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
<b>Planificar la adquisición de medios tecnológicos a través el plan de inversiones de la empresa.</b>	Consejo de dirección	2015
<b>Revisar todas las normas de consumo productivos, buscando un mejoramiento del rendimiento industrial.</b>	Consejo de dirección	2015
<b>Elaborar sistemas de pagos por resultados que motive el trabajo a ser más eficiente y productivos.</b>	Consejo de dirección	2015
<b>Insertar en la preparación de cuadros y dirigentes, temas relacionados con los indicadores económicos.</b>	Consejo de dirección	2015

## **Conclusiones**

1. Se analizó y revisó toda la bibliografía necesaria para el trabajo.
2. Después del análisis realizado, 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 aumenta hasta un 34% en el año 2013.
  - ▶ La empresa experimentó una disminución en los indicadores de rentabilidad para las ventas con respecto al año anterior, mostrándose una disminución de las ventas netas.
3. La realización de la Tormenta de Ideas permitió definir las causas que provocan el deterioro de los indicadores en la gestión económica y proponer medidas para el mejoramiento de estos.

## **Recomendaciones**

1. Perfeccionar el procedimiento para el análisis de los Estados Financieros, y sistematizar el uso de las técnicas para la toma de decisiones.
2. Valorar los resultados del procedimiento y analizar la situación económica financiera de la empresa de forma sistemática.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

1. Baum, P. Ciencias de la administración. Mexico Editorial Limaza.
2. Bittel, L. (2004). Ramsey Jackson Enciclopedia del Management: Grupo Editorial Oceano.
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. Iuz, 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. . Mexico 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 Limusa 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*: Série Harvard Business Review Book). Rio de Janeiro.
10. Fernández, M. C. (1943). *Ctabilidad 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 Felix 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 Camaguey.
22. León, V. (1995). *Artículo Construcción de un Estado de Flujo*: [www.solocursos.net/curso\\_de\\_analisis\\_de\\_estados\\_financieros\\_en\\_valencia-slccurso365130](http://www.solocursos.net/curso_de_analisis_de_estados_financieros_en_valencia-slccurso365130).
23. Loring, J. (1995). *La Gestión Financiera*. España Edición DEUSTDS. A, Bilbao. .
24. Marx, C. (2007). *El Capital: Crítica de la Economía Política* La Habana.
25. Moreno, J. (1989). *Las Finanzas de las Empresas* México
26. Moreno, J. (1989). *Las Finanzas en la Empresa*. . México Cuarta Edición.
27. Moreno, J. (1998). *Finanzas de las Empresas* Editorial Mes
28. Name, A. (1999). *Contabilidad Superior* Cuba
29. Paulet, J. (2000). *Diccionario de Economía y Empresa*. : Ediciones Gestión S.A.
30. Puente, J. U. d. I. (1991). *Análisis para Decisiones Financieras*. . Madrid. DUESTON.
31. Romano, J. (2005). *III Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad. Administración, Contabilidad y Recursos Humanos*. Ciudad de la Habana.
32. Stoner, J. (1992). *Administración, 5ta. ed.* Rio de Janeiro Ed. Prentice Hall do Brasil
33. Valdez, E. (2003.). *Tesis de pre-grado. Análisis Económico financiero para la toma de decisiones*: Empresa de Correos de Sancti Spíritus .
34. Weston, J. (1996). *Administración Financiera* México Moderna Edición
35. Weston, J. (1996). *Finanzas y Administración*. México Novena Edición.
36. Weston, J. (1996.). *Fundamento de Administración Financiera, Décima Edición*, Editorial MC GrauwHill Interamericana México.
37. Zuwaylif, F. (1981). *Ciencias de la Administración* México Editorial Limaza



