



**Universidad de Sancti Spíritus**

**“José Martí Pérez”**

**Facultad de Contabilidad y Finanzas**

**Trabajo de diploma**

**TEMA: Procedimiento para el análisis económico-financiero en la División  
Territorial Copextel, Sancti Spíritus**

**AUTORA: Leidanis de Armas Reyes**

**TUTORA: Prof. Titular, MSc. María Luisa Lara Zayas**

**Año 2013**



### *Pensamiento:*

*“No se puede dirigir si no se sabe analizar y no se puede analizar si no hay datos verídicos y no hay datos verídicos si no hay un sistema de recolección de datos confiables y no hay datos confiables, si no hay un sistema estadístico con hombres habituados a recoger el dato y transformarlo en número de manera tal que esta es una tarea esencial”.*

*Ernesto Che Guevara*

## **SÍNTESIS**

El presente trabajo tiene como objetivo general diseñar un procedimiento para el análisis económico-financiero en la División Territorial de Copextel, Sancti Spíritus, para ello se utilizaron los métodos histórico – lógico y análisis – síntesis, inducción – deducción y el enfoque sistémico, teniendo como objetivos específicos elaborar el marco teórico conceptual sobre la importancia del análisis económico como herramienta de dirección para la toma de decisiones, realizar el diagnóstico de la situación actual que presenta el análisis en la entidad objeto de estudio, desarrollar e implementar el procedimiento, acorde a las disposiciones emitidas por la Casa Matriz. El procedimiento propuesto precisa de forma coherente los pasos a seguir para el análisis de los indicadores que se requieren para evaluar la dimensión económica, financiera y patrimonial. Posibilita la información que requiere la dirección para la toma de decisiones oportunas y razonables que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos materiales, financieros y humanos. En el desarrollo del mismo se demuestra que la entidad presenta déficit de financiamiento, para cubrir las obligaciones en los plazos convenidos. Por tal razón a pesar de lograr la rentabilidad planificada se requiere de acciones que contribuyan a disminuir el riesgo de insolvencia.

## **DEDICATORIA**

- A mi amado y querido hijo por existir y darme fuerzas para seguir adelante.
- A mis padres y familiares por su esmero y apoyo diario, y por ser el artífice principal del resultado de este trabajo.
- A mi hermanita por su paciencia.
- A mis verdaderos amigos, por lo que significan para mí.
- A los trabajadores de COPEXTEL en general por su colaboración, y en especial a mis compañeros más allegados por su inmensa dedicación en la realización de este trabajo.
- A la vida por darme la oportunidad de ser cada día más fuerte.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco la valiosa colaboración prestada por todos aquellos compañeros e instituciones que de una manera u otra hicieron posible la realización de este trabajo que hoy se pone a disposición, como resultado del esfuerzo conjunto de la autora y la tutora por el cumplimiento de este ejercicio académico.

Mi especial agradecimiento a mi tutora, padres, familiares, amigo y a mi amado hijo, por el apoyo y cariño brindado para el éxito de este desempeño.

Agradezco también a todos los que han intervenido en mi formación, desde la enseñanza preescolar hasta nuestros días, a la revolución y al gobierno cubano, por darnos la oportunidad de la superación constante.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE EL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO 6</b>	
I.1: Breve esbozo histórico del análisis económico financiero en el contexto de la economía cubana.....	6
I.2: Análisis económico financiero. Concepto e importancia.....	8
I.3: Fuentes de información para el análisis económico financiero.....	10
I.4: Métodos y técnicas del análisis económico financiero.....	15
I.5: Razones Financieras .....	18
I.6: Análisis del Capital de Trabajo.....	22
I.7: Capital de Trabajo Necesario.....	24
I.8: Relación entre el Capital de Trabajo Aparente y el Necesario.....	26
<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO EN LA DIVISIÓN TERRITORIAL COPEXTEL, SANCTI SPÍRITUS .....</b>	<b>27</b>
II.1: Caracterización de la Corporación Copextel, S.A.....	27
II.2: Caracterización de la División Territorial, Copextel Sancti Spíritus.....	28
II.3: Diagnóstico, resultados en su aplicación .....	30
II.4: Diseño del procedimiento para el análisis económico financiero, División Territorial Copextel, Sancti Spíritus .....	34
II.5: Indicadores para evaluar la situación de la empresa en lo económico, financiero y patrimonial .....	36
<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO EN LA DIVISIÓN COPEXTEL, SANCTI SPÍRITUS .....</b>	<b>48</b>
III.1: Resultados en la Implementación del procedimiento propuesto .....	48
III.1.1: Análisis de los ingresos por ventas.....	48
III.1.2: Análisis de las ventas netas totales .....	51
III.1.3: Análisis del costo por peso de ventas netas.....	54
III.1.4: Análisis del total de gastos por peso de venta .....	55
III.1.5: Análisis del salario medio y la productividad .....	57
III.1.6: Análisis de la utilidad neta y margen neto .....	59
III.1.7: Rentabilidad económica o rendimiento operativo .....	60
III.2: Resultados en el análisis de la dimensión financiera .....	61
III.2.1: Análisis de las razones de actividad .....	62
III.2.2: Análisis del Capital de Trabajo .....	64
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>68</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>69</b>

## INTRODUCCIÓN

En los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) página 10 lineamiento uno, se plantea: **“El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional...”**

Por tal razón la planificación como función de dirección juega un papel esencial y sus resultados se concretan en un soporte **“el plan”**, donde se puntualizan los indicadores económicos derivados de los procesos de la actividad económica. La interrelación entre todas las partes del plan constituye un importante objeto de análisis.

En tal sentido se puede plantear que el objeto del análisis de la actividad económica está constituido por el cumplimiento del Plan. Por tanto reviste gran importancia el análisis, por ser un instrumento medidor de la eficiencia económica operativa con que se explota una empresa. A través de este se logra el continuo perfeccionamiento de la gestión empresarial.

El análisis económico-financiero es un medio infalible para el control de los recursos y para el estudio de los resultados de la actividad económica, con vista a la toma de decisiones efectivas, ya que posibilita examinar y evaluar la eficiencia de una actividad económica determinada.

Por tal razón reviste importancia el tema objeto de investigación, ya que el mismo se enmarca en el desarrollo de un procedimiento para el análisis económico - financiero que posibilite la información que requieren los directivos para la toma de decisiones que contribuyan a maximizar la rentabilidad.

Un sector importante en la economía cubana lo constituye el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones con excelentes perspectivas, perteneciente a este ministerio se encuentra la Corporación Copextel, S.A. la que es una empresa cubana que comienza sus operaciones a finales del año 1991 y en la actualidad se distingue por ser un proveedor de **soluciones integrales**, que ofrece productos y servicios

ingenieros en una variada gama de esferas. La corporación es capaz de cambiar su tecnología en correspondencia con las exigencias de cada proyecto para conformar un único paquete " **llave en mano**", que cubre todas las etapas, desde el diseño hasta la presentación de los servicios posventa.

Hoy, una de las mayores ventajas de la organización es su diversificada red de distribución y asistencia técnica, que abarca todo el territorio nacional. La Corporación Copextel, S.A., cuenta con más de 140 puntos de presencia en Cuba, con representación en todas las provincias, polos industriales y turísticos del país.

Para el desarrollo de este trabajo se ha seleccionado la División Territorial de Copextel, Sancti Spíritus, ya que en investigaciones realizadas se ha constatado que se ejecuta, todos los meses el análisis de los indicadores económicos, pero no se analiza la incidencia de los factores que influyen en las desviaciones que presentan los indicadores económicos y financieros con relación a los niveles planificados, lo que limita la toma de decisiones para lograr el control eficiente de los recursos. Estas explicaciones justifican la **situación problémica** de la presente investigación.

Por tal razón el **problema científico** es el insuficiente análisis para el control de los recursos en la División Territorial Copextel, Sancti Spíritus.

El **Objetivo general**, consiste en diseñar un procedimiento para el análisis económico - financiero en la División Territorial de Copextel, Sancti Spíritus.

El objetivo general se desglosa en los siguientes **objetivos específicos**

- 1.- Elaborar el marco teórico conceptual de la investigación.
- 2.-Diagnosticar la situación actual que presenta el análisis económico-financiero como instrumento de control en la División Territorial de Copextel, Sancti Spíritus.
- 3.- Desarrollar el procedimiento para el análisis económico-financiero en la División Territorial de Copextel, Sancti Spíritus.



4.- Implementar el procedimiento propuesto.

Definido el problema científico y los objetivos del presente trabajo, **la hipótesis** que servirá de guía para desarrollo de la investigación es la siguiente: si se desarrolla un procedimiento para el análisis económico-financiero, entonces se logrará el control eficiente de los recursos en la División Territorial Copextel, Sancti Spíritus.

La variable **dependiente** se expresa en el control eficiente de los recursos. La variable **independiente** es el procedimiento para el análisis económico- financiero en la División territorial Copextel, Sancti Spíritus.

### **Conceptualización y operacionalización de las variables.**

<b>Variable</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Dependiente:</b> Control eficiente de los recursos	<b>Control:</b> Proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización examina la eficacia que y emprende acciones correctivas.	Establecer métodos que posibilitem conocer los factores que inciden en las desviaciones de los indicadores para ejercer un control más eficiente de los recursos.
<b>Independiente:</b> Procedimiento para ejecutar una cosa. el análisis económico-financiero.	<b>Procedimiento:</b> Método de <b>Análisis económico financiero:</b> Técnica que emplea el administrador financiero para la evaluación histórica de un sector, organismo o negocio.	Evaluar los indicadores que expresan ingresos, costos y gastos, así como liquidez, endeudamiento, necesidades operativas de financiamiento y rendimiento de la inversión.

## **Resultados esperados**

Se diseñará un procedimiento que establezca orientaciones metodológicas para el análisis de los indicadores económicos y financieros concebidos en el plan tales como: ventas netas de mercancías y servicios, costo de venta y la incidencia de ambos indicadores en el costo por peso. Así mismo se mostrarán los factores que originan desviaciones en los gastos generales de administración, de operación comercial, el valor agregado y la productividad del trabajo en las actividades que se desarrollan en la entidad objeto de estudio, así como flujos de efectivo, necesidades de financiamiento para lograr los niveles de actividad proyectados y el rendimiento de la inversión.

En tal sentido el procedimiento propuesto asienta un soporte para la toma de decisiones, ya que brinda información relevante para adoptar políticas empresariales que contribuyan a lograr un control eficiente en los recursos materiales, financieros y humanos.

## **Métodos de investigación**

En la presente investigación se utilizarán los siguientes métodos: histórico-lógico, en el análisis de la documentación y la literatura, con el propósito de determinar la esencia, desarrollo e importancia del análisis económico-financiero, así mismo el rol que este desempeña en el nuevo modelo económico. El análisis-síntesis, inducción-deducción y el enfoque sistémico permitirán el diseño del procedimiento para el análisis económico – financiero que posibilite adoptar políticas que contribuyan a maximizar la rentabilidad mediante el control eficiente de los recursos materiales, financieros y humanos en la División Territorial de Copextel, Sancti Spíritus, así como los métodos empíricos tales como: la observación, análisis documental a normativas y disposiciones vigentes.

Para el procesamiento y evaluación de la información se utilizará la computación como medio y gráficos estadísticos. Servirá de fundamento teórico al trabajo la metodología y teoría del conocimiento del materialismo dialéctico.

El valor práctico del trabajo se expresa en la implementación del procedimiento propuesto para la toma de decisiones a partir del análisis económico financiero en la empresa demostrando su eficacia y contribuye al mejoramiento de la toma de decisiones.

El valor metodológico se materializa en la integración coherente de los conceptos de diferentes orígenes y áreas del saber, con el objetivo de diseñar un procedimiento para el análisis económico financiero que posibilite la toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.

### **Estructura del trabajo de diploma**

El trabajo estará estructurado en tres capítulos. En un primer capítulo se abordará el marco teórico - conceptual de la investigación, sustentado en la literatura actual sobre el análisis económico y en la legislación financiera vigente. En el mismo se profundizará en el desarrollo y evolución del análisis económico, así como en su importancia como herramienta de dirección para la toma de decisiones. Se profundizará en los métodos de análisis tales como: dinámico, estático, factorial, Dupont entre otros. En un segundo capítulo se caracterizará la entidad objeto de estudio y se realizará el diagnóstico de la situación actual que presenta el análisis como herramienta de control y toma de decisiones. En un tercer capítulo se desarrollará e implementará el procedimiento propuesto para el análisis económico – financiero en la División Territorial de Copextel, Sancti Spíritus. Se arribará a conclusiones en correspondencia con los objetivos propuestos y recomendaciones que tengan aplicación práctica.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE EL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO**

En el presente capítulo la autora aborda la importancia del análisis financiero como herramienta de dirección para la toma de decisiones, profundiza en los métodos de análisis y en la importancia de administrar eficientemente el Capital de Trabajo para lograr la liquidez adecuada y maximizar la rentabilidad.

### **I.1: Breve esbozo histórico del análisis económico financiero en el contexto de la economía cubana**

En Cuba se comenzó a conocer la importancia, objetivos y métodos del análisis económico-financiero a partir de la década del setenta. En ese período el entonces Ministerio de la Industria Básica, bajo la dirección del Comandante Ernesto Che Guevara, organiza la actividad del análisis económico para sus empresas.

En comparecencia pública en el año 1964 el Che señalaba: "...Los controles empiezan en la base estadística suficientemente digna de confianza para sentir la seguridad de que todos los datos que se manejan son exactos, así como el hábito de trabajar con el dato estadístico, saber utilizarlo, que no sea una cifra fría como es para la mayoría de los administradores de hoy, salvo quizás un dato de la producción, sino que es una cifra que encierra toda una serie de secretos que hay que develar detrás de ella, aprender a interpretar estos secretos es un trabajo de hoy" .

En el período de 1967-1970, la actividad del análisis económico en Cuba involuciona, debido a la erradicación de las relaciones monetario mercantiles entre las entidades del sector estatal y el establecimiento de un nuevo sistema de registro económico.

A partir del año 1976 comienza una etapa de recuperación de la actividad del análisis económico. La vigencia del cálculo económico y el perfeccionamiento del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía en aquel momento reforzaron aún más el significado del análisis respecto a la búsqueda de soluciones óptimas a los problemas que afectaban la economía de las empresas.

A finales de la década del setenta y durante una parte significativa de la década del ochenta, algunos organismos y ministerios del país sistematizaron e implantaron procedimientos para el análisis económico de sus empresas. La puesta en vigor de algunos métodos de análisis que contenían un número tan elevado de índices e indicadores en cada una de las categorías del plan, lejos de contribuir a la detección y solución de los problemas, lo convirtió en un informe más a elaborar y entregar a los organismos superiores.

De estos datos se derivó la falsa concepción de que el análisis económico es una relación cuantiosa de cifra absoluta y relativa, que resulta algo complejo y difícil que reporta poca utilidad, fueron los principales factores subjetivos que hicieron del análisis económico una herramienta poco o mal utilizada para la dirección.

En la década del noventa cae el país en una crisis económica aguda debido al derrumbe del socialismo en Europa y la desaparición de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), son los países con quienes se realizaba el 85 por ciento del comercio exterior, esta situación es aprovechada por los Estados Unidos para recrudecer el bloqueo utilizando leyes anticubanas con el objetivo de asfixiar económicamente al país, lo que obligó a la isla a insertarse en la economía mundial, originándose modificaciones en cuanto a las regulaciones económicas financieras con respecto a las empresas.

El modelo económico cubano actualizado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, exige que las empresas estatales logren la eficiencia y eficacia en su gestión económica y financiera.

Por tal razón se requiere que los principales sectores, ramas y esferas que generan divisa logren una creciente relación favorable entre sus ingresos y gastos que se traduzcan en el incremento de los aportes netos al país y permitan financiar otras actividades que contribuyan al desarrollo económico. Esos aportes deberán

materializarse sin mermar su solidez financiera, ni comprometer su desarrollo y actualización tecnológica.

El panorama que se empieza a apreciar actualmente y en un futuro predecible, muestra la necesidad de aplicar los métodos y técnicas del análisis económico financiero que unido al grado de autonomía que deben ir ganando las empresas le propiciará a los directores lograr controles económicos ágiles que faciliten la toma de decisiones oportunas con vista a alcanzar la eficiencia empresarial.

## **I.2: Análisis económico financiero. Concepto e importancia**

Gálvez Azcaíno, define el análisis económico-financiero como: “la desintegración o separación de valores que figuran en los Estados Financieros, a fin de conocer sus orígenes, los cambios sufridos y sus causas, con el objeto de tener una idea más precisa y verídica sobre la situación financiera de una empresa”.

Oriol Amat especifica que “es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectiva de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas”.

Lidia Esther Rodríguez conceptualiza: “es la desintegración de los valores que figuran en los Estados Financieros, con el propósito de conocer sus orígenes, los cambios sufridos y sus causas, con el objeto de tener una idea más precisa y verídica sobre la situación financiera de la empresa. Es el método por el cual se llega al conocimiento particular de cada uno de los elementos que conforman dichos estados a fin de poder estudiar su comportamiento dentro de la estructura financiera de una empresa”.

Es criterio de los autores definir el análisis económico-financiero como el sistema de técnicas a aplicar a los Estados Financieros auxiliándose de informaciones complementarias, que permiten medir la salud financiera de la Empresa, su capacidad de generación de recursos, predecir las ventajas y riesgos futuro, a los fines de la toma de decisiones.

Como se ha planteado en el párrafo anterior el análisis de los Estados Financieros, también conocidos como análisis financiero contable, análisis de balance o análisis

contable, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectiva de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que puedan amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos.

Desde una perspectiva externa, esas técnicas también son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa, como acreedores, accionistas, entidades de crédito, entre otras.

Los acreedores se preocupan fundamentalmente por la liquidez a corto plazo y su capacidad para atender las deudas a largo plazo. Los accionistas se interesan por la rentabilidad presente y futura de la empresa. Es inobjetable que el análisis económico financiero tiene gran importancia, pues el mismo se refiere al arte de analizar e interpretar los Estados Financieros, a través de este se le da respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la capacidad de pago a corto y largo plazo que tiene la empresa?

¿Es excesiva la inversión en inventarios?

¿Con qué Capital de Trabajo se cuenta y cómo está invertido?

¿Los Activos Fijos son subutilizados?

¿El rendimiento que se obtiene está equilibrado con la inversión hecha?

¿Están invertidas adecuadamente las utilidades?

¿En qué áreas la empresa muestra éxitos o fracasos?

Los objetivos del análisis económico se enmarcan entre otros, en los siguientes:

- valorar los resultados de la actividad analizada,

- poner de manifiesto las reservas internas existentes en la empresa,
- a la vez que se eleva la calidad de la actividad lograr un incremento en la misma,
- aumentar la productividad del trabajo,
- utilizar de forma eficiente los medios que representan los Activos Fijos y los Inventarios,
- disminuir el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada.

La autora es del criterio que el análisis económico financiero posibilita: evaluar el desempeño, predecir el potencial futuro y tomar decisiones acertadas para optimizar utilidades y recursos.

### **I.3: Fuentes de información para el análisis económico financiero**

La principal fuente de información para la realización del análisis económico financiero son los estados básicos de la contabilidad, ya que proporcionan los datos que deben ser analizados e interpretados con el fin de conocer mejor la situación financiera y económica de la empresa y de esta forma administrar eficientemente los recursos.

El Ministerio de Finanzas y Precios establece como estados básicos:

- Balance General.
- El Estado Rendimiento Financiero o Estado de Resultado.

El Balance General o Estado de Situación Financiera, es el estado que muestra en un momento dado la situación financiera de la empresa, la composición y magnitud de los valores atribuidos a los medios económicos y su fuente de financiamiento.

Constituye el documento económico - financiero por excelencia, el cual debe reflejar fielmente la situación estática de la empresa en un momento determinado. Periódicamente las empresas preparan balances donde sencillamente indican lo que poseen en bienes y derechos, lo que deben y el monto de su Patrimonio, o sea, de sus recursos propios o Capital Contable.



Su objetivo es el de sintetizar donde se encuentran invertidos los valores de la empresa (Activo) y el origen y la fuente de donde provienen esos valores (Pasivo y Capital o Patrimonio). Presentando las siguientes características:

- Muestra los Activos, Pasivos y Patrimonio de la entidad.
- Se confecciona sobre la base de las cuentas reales.

Este documento representa la relación existente entre los bienes y derechos que posee una entidad y las obligaciones que tienen que cubrir en una fecha determinada. La información que brinda está enmarcada en una fecha fija, es un estado estático.

Los elementos esenciales del Balance General son:

- el Activo que representa los recursos, es decir, los bienes y derechos propiedad de una entidad, ya sean tangibles o intangibles,
- el Pasivo son todas las obligaciones, la deuda o cargos de la entidad,
- el Patrimonio es la diferencia entre los recursos y las obligaciones.

### **Estado de Rendimiento Financiero o Estado de Resultado**

Este a diferencia del Balance General que muestra una situación estática, evidencia los resultados de un período es decir el desempeño, por lo tanto es un documento dinámico, se basa en que una empresa obtiene ingresos por los productos o servicios que vende, pero por otra parte gasta dinero para poder venderlos. La diferencia entre sus ingresos y sus gastos genera un resultado que puede ser positivo (utilidades) o negativo (pérdida).

Para evaluar el desempeño se emplea el Estado de Resultado o Rendimiento Financiero, ya que los resultados obtenidos son una buena base como indicadores. Si es comparativo el Estado de Resultado reflejará las tendencias de las operaciones de un período a otro y para el usuario será de ayuda máxima como elemento de juicio, si se presenta comparado con cifras de períodos anteriores y/o cifras presupuestadas,

será de mayor utilidad, pues al determinar las variaciones se logra conocer las deficiencias o mejorías realizadas.

Este estado informa resumidamente las operaciones efectuadas en una empresa y el producto o rendimiento neto de la misma. Resume los ingresos por las ventas de bienes y servicios a los que se les deduce el costo de ventas para obtener la Utilidad Bruta o Margen Bruto y los impuestos por ventas, deduciéndosele los gastos por cualquier concepto y se obtiene Utilidad o la Pérdida antes de los Impuestos sobre la venta que representa el aumento o disminución del Capital en el período considerado.

El Estado de Resultado muestra los efectos de las operaciones con su resultado final. La utilidad favorece a la entidad ya que incrementa el Patrimonio, por el contrario las pérdidas disminuyen el mismo. Su resultado final es un enlace entre el Estado de Situación y el Rendimiento Financiero.

Otro estado de la Contabilidad a analizar es el “Estado de Origen y Aplicación de Fondos”. Alberto Name en 1981 plantea: “los estados de fondo se originaron en el año 1908 cuando M. Cole expuso las ventajas de lo que él denominó informe de donde vino y adonde fue. Los contadores comenzaron a utilizar este estado como una forma de explicar la discrepancia que se informaba y los fondos que estaban disponibles. Sin embargo el desarrollo de este tipo de información solo tuvo lugar a partir de 1950”

Es evidente la importancia que tiene para los directivos de las empresas conocer los movimientos de fondos, ya que estos influyen significativamente en la salud financiera de la empresa. Estos estados representan una herramienta importante al analizar la posición financiera de la empresa y tienen como objetivo:

- 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 y a largo plazo.

Los estados que expresan origen y aplicación de fondos son:

- Estados de Cambios en la Posición Financiera o Estado de Origen y Aplicación del Capital de Trabajo.
- Estado de Flujo de Efectivo o Corrientes de Efectivos.

El Estado de Cambios en la Posición Financiera refleja detalladamente los resultados de la gerencia financiera. Este resume las actividades de financiación y de inversión de una empresa, muestra directamente la información que solo se puede obtener mediante un análisis e interpretación del Balance General o Estado de Situación, y del Estado de Rendimiento Financiero y Utilidades retenidas.

El Estado de Cambios en la Situación Financiera persigue dos objetivos fundamentales:

- 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 en la estructura financiera de la entidad que no muestran el Balance General y el Estado de Rendimiento Financiero o Estado de Resultado.

Este estado evalúa los recursos líquidos disponibles en la fecha de Balance, mostrando las fuentes y usos del Capital de Trabajo, tales como:

- la utilidad neta del período,
- la depreciación y amortización de Activo 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.

## Usos:

- la pérdida del período,
- la compra de Valores Negociables y de Activos Fijos,
- la amortización de la deuda a largo plazo,
- el pago de dividendos y las acciones readquiridas.

Sin embargo, examinar la capacidad de una empresa para permanecer solvente involucra más que evaluar los recursos líquidos disponibles al cierre de un período contable, pues el director de una empresa se pregunta:

\_ ¿Cuánto Efectivo recibe la entidad durante el año?

\_ ¿Cuáles son las fuentes de ingreso de Efectivo?

\_ ¿A cuánto ascienden los desembolsos que se han hecho en el año?

Para responder estas interrogantes se hace necesario preparar un Estado Financiero que muestre las fuentes y usos del Efectivo durante el período. Steve E. Bolten en el año 1995 en el libro Administración Financiera plantea: “el efectivo es el dinero que se dispone en caja o en saldo de la cuenta de cheques (a la vista) que se lleva con el banco. La mayor parte de efectivo está en las cuentas de cheques que se distinguen por no producir ningún rendimiento y porque permiten el uso inmediato del dinero, esas cuentas no producen intereses pero permiten expedir simplemente un cheque para pagar las cuentas de la empresa”.

A partir del año 1987 las FASB (Organización Mundial de los Principios Generalmente Aceptados de la Contabilidad) estableció de carácter obligatorio para todas las compañías en Estados Unidos el Estado de Flujo de Efectivo, cuyo propósito es de proporcionar información sobre los ingresos y pagos de Efectivo, de una empresa durante un período. El término de Flujo de Efectivo incluye tanto los ingresos como los gastos de Efectivo.

Además, este estado proporciona información acerca de todas las actividades de inversión y financiación de la empresa durante un período. Dicho estado ayuda a los inversionistas, acreedores y otros usuarios a evaluar aspectos tales como:

- la capacidad de la empresa para generar Flujos de Efectivo positivos en períodos futuros,
- la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones,
- razones para explicar diferencias entre el valor de la utilidad neta y el Flujo de Efectivo Neto relacionado con las operaciones.

Por tal razón el análisis de los Flujos de Efectivo propicia a la dirección conocer las deficiencias en la política financiera de la empresa, así como posibilita la toma de decisiones efectivas con vista a la administración eficiente del Efectivo.

Gerardo Guajardo Cantú, en su libro Contabilidad Financiera, en su segunda edición plantea: "...la administración del efectivo es de vital importancia en cualquier negocio porque este es el medio que puede determinar el crecimiento, la sobrevivencia o el cierre de una entidad económica"

#### **I.4: Métodos y técnicas del análisis económico financiero.**

El vocablo método viene de los radicales griegos: meta, hacia y camino. Es el camino a seguir hacia la obtención del conocimiento, los métodos de análisis son un medio y no un fin, son simplemente caminos para medir y comparar hechos. Como métodos del análisis económico financiero clasifican los siguientes:

##### **Análisis vertical o estático**

Estudia las relaciones entre los datos financieros de una empresa para un solo juego de estados, es decir, para aquellos que corresponden a una sola fecha o a un solo período contable, los que se hacen entre el conjunto de Estados Financieros pertenecientes a un mismo período.

El análisis vertical del Balance General consiste en la comparación de una partida del Activo con la suma total del Balance y con la suma de las partidas del Pasivo o del Patrimonio. El propósito de este análisis es evaluar la estructura de los medios de la empresa y de sus fuentes de financiamiento. Se efectúa para determinar:

1. Los índices de estructura del Activo, el Pasivo y el Patrimonio (proporción entre las partidas dadas y la suma total del Balance).
2. Los índices de estructura interior de los grupos de Activos, Pasivos y Patrimonio (proporción entre las partidas dadas y la suma del grupo dado)
3. Los índices que expresan la proporción entre una partida de Activo y otra partida de Pasivos, o la proporción entre una partida del Patrimonio y otra partida del Patrimonio.

El análisis vertical del **Estado de Ganancia y Pérdida o Rendimiento Financiero** estudia la relación de cada partida con el total de las mercancías vendidas, si dicho estado corresponde a una empresa industrial. El importe obtenido por las mercancías, producciones o servicios en el período, constituye la base para el cálculo de los índices del Estado de Ganancia y Pérdida. Por tanto, en el análisis vertical la base (100 por ciento) puede ser en total, subtotal o partida.

### **Análisis horizontal o dinámico.**

Estudia las relaciones entre los elementos financieros para dos o más juegos de estados, es decir, para los estados de fechas o períodos sucesivos. Esta forma de análisis representa una comparación dinámica en el tiempo. Se emplea para comparar las cifras de dos estados mediante el cálculo de porcentaje o la razón se representa en la misma fila o renglón. Este análisis es útil para revelar tendencias de los Estados Financieros y su relación.

Al efectuar el análisis de tres o más estados se puede utilizar dos bases diferentes para calcular los aumentos o disminuciones, que son:

1. Tomando como base los datos de la fecha o período inmediato anterior.

2. Tomando como base los datos de la fecha o período más lejano.

### **Ventajas del análisis horizontal:**

- los porcentajes o las razones de este análisis solamente resultan afectados por los cambios en una partida, a diferencia de los porcentajes del análisis vertical que pueden haber sido afectados por un cambio en ambos impuestos,
- los porcentajes o las razones del análisis ponen de manifiesto el cumplimiento de los planes económicos cuando se establecen comparaciones entre lo real y lo planificado,
- los porcentajes o las razones del análisis son índices que permiten apreciar de forma sintética, el desarrollo de los hechos económicos.

La comparación de estos porcentajes o razones correspondientes a distintas partidas del Estado de Rendimiento Financiero, es decir, entre partidas de diferentes estados, es particularmente útil en el estudio de las tendencias relacionadas con el desarrollo de la actividad económica

### **Métodos gráficos**

Son de gran utilidad para el análisis económico-financiero; tienen como ventaja que a un golpe de vista se comprende el comportamiento de la cuenta(s) que se presentan en los mismos. Entre ellos se encuentran los gráficos lineales, cronológicos, de barras y compuestos.

Los gráficos lineales pueden ser cronológicos; se construyen a través de dos escalas donde generalmente la escala horizontal es la cronológica y la escala vertical es la escala de valores. Se utiliza mucho para apoyar el análisis histórico de determinada partida. Puede ser compuesto cuando se representa más de una cuenta que tenga relación, como por ejemplo, el total de ingresos con el total de gastos, donde el espacio que media entre ambas curvas tiene un significado que puede ser utilidad o pérdida según sea el caso.

El gráfico de barras nos permite a través de rectángulos, ver la estructura del Balance General o Estado de Resultado por grupo; cada barra representará las partidas correspondientes a cada grupo. Debe tener proporcionalidad el tamaño de la barra con el dato que representa.

### **I.5: Razones Financieras**

Las razones o índices financieros se han diseñado para mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los Estados Financieros. Una sola razón financiera no ofrece suficiente información para juzgar el funcionamiento total de la empresa, por lo que solamente cuando se utiliza un grupo de razones o cuando se estudia la evolución que las mismas experimentan, puede formarse un juicio razonable referente a la situación financiera total de la entidad. Las razones financieras básicas se clasifican:

- 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.

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.



<b>Clasificación</b>	<b>Contenido</b>	<b>Cálculo</b>
Razón Circulante o Solvencia o liquidez general	Indica el grado en el cual los derechos del acreedor a corto plazo están cubiertos por activos que se esperan que se conviertan en efectivo en un período más o menos igual al crecimiento de las obligaciones.	Activo Circulante ----- Pasivo Circulante
Razón Rápida o Prueba Ácida o Liquidez inmediata	Mide el grado en que los recursos líquidos están disponibles de inmediato para pagar los créditos a corto plazo.	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

### **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, ya que implica que el dinero invertido en activos por la empresa trabaja un número mayor de veces, dejan cada vez su aporte a la utilidad y mejoran entonces la efectividad del negocio.

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

## 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.

<b>Clasificación</b>	<b>Contenido</b>	<b>Cálculo</b>
Razón de Endeudamiento	En que medida las deudas están financiando la inversión de activos de la empresa.	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
Razón de Autonomía	Mide el financiamiento propio por peso de deuda.	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$

## 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.

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

Rentabilidad Económica	Mide el rendimiento obtenido con respecto al total de la inversión y el beneficio por cada peso de activo. Refleja la eficiencia y la efectividad en el uso y provecho de la inversión total.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$
Rentabilidad Financiera	Mide la Utilidad Neta que se obtiene por cada peso de patrimonio invertido.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
Costo por peso de Venta	Expresa eficiencia en la realización de las mercancías. Muestra la relación del costo de las mercancías entre los ingresos por las ventas.	$\frac{\text{Costo Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$
Gastos de Operaciones por peso de Venta	Permite relacionar con los gastos de operación por cada peso de venta neta.	$\frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Ventas Netas}}$
Costos y Gastos por peso de Ingreso Total	Permite relacionar todos los costos y gastos incurridos con todos los ingresos devengados.	$\frac{\text{Costo de Venta, Gastos Operación y Otros Gastos}}{\text{Ventas Netas y Otros Ingresos}}$

### I.6: Análisis del Capital de Trabajo

Kennedy y Mc Mullen en el año 1996 plantean: “el Capital de Trabajo es el excedente del Activo Circulante sobre el Pasivo Circulante, el importe del Activo Circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas. El Capital de Trabajo es el importe del Activo Circulante”

Wiston Fred J y Copeland Thomas E, conceptualizan: “el Capital de Trabajo es la inversión de una empresa en activos a corto plazo (efectivo, valores negociables,

cuentas por cobrar e inventarios). El Capital de Trabajo se define como los activos circulantes, estos últimos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados”

Por lo tanto se debe considerar dos definiciones de Capital de Trabajo:

- Capital de Trabajo Bruto
- Capital de Trabajo Neto

Por lo que se puede plantear que el Activo Corriente o Circulante constituye el Capital de Trabajo Bruto de una empresa de ahí que analizar la situación financiera a corto plazo es analizar el Capital de Trabajo y por tanto surge la siguiente interrogante:

¿Qué es el Capital de Trabajo Neto?

Es la parte del Activo Circulante que se cubre con fuentes de carácter permanentes. Es el fondo a través del cual la empresa puede hacerle frente a: cumplir con sus deudas corrientes, pagar los cargos fijos por intereses, pagar sus dividendos, absorber pérdidas de operación, asumir bajas en el valor de reposición de los Inventarios e inversiones temporales y asumir costos de emergencia. Representa un margen de seguridad o colchón de protección para los acreedores.

El Capital de Trabajo Neto se determina de la siguiente forma:

Capital de Trabajo Neto = Activo Circulante - Pasivo Circulante

El análisis del Capital de Trabajo Neto es una valiosa ayuda para la administración de la empresa. Le permite comprobar la eficiencia con que están empleándose estos recursos. También es importante para los accionistas y acreedores a largo plazo, que necesitan saber las perspectivas de pago de sus dividendos e intereses.

El análisis del Capital de Trabajo determina la posición de liquidez de la empresa, siendo esta necesaria para la sobrevivencia, pues para que exista liquidez el Activo Circulante debe ser mayor que el Pasivo Circulante lo que significa que el Pasivo

Circulante financia una parte del Activo Circulante constituyendo la parte no financiada el Capital de Trabajo Neto de la empresa.

### **I.7: Capital de Trabajo Necesario**

El Capital de Trabajo Necesario es la cantidad mínima de Efectivo que garantiza de forma ininterrumpida el proceso de producción, circulación y de los servicios.

Para determinar el Capital de Trabajo Necesario constituye un paso previo el estudio del Ciclo de Maduración. El Ciclo de Maduración es el plazo, en días, que transcurre desde que se compra la materia prima hasta que se cobra al cliente, pasando por el proceso de producción, almacenamiento y venta. Este plazo debe ser lo más corto posible para reducir las necesidades de financiación.

La mala gestión del Ciclo de Maduración provoca importantes tensiones financieras a las empresas, por lo que es conveniente implementar todas las medidas oportunas para que este ciclo sea lo más corto posible evitando interrupciones.

El Ciclo de Maduración se inicia con el almacenamiento de las materias primas y materiales, comprende el proceso de producción, la venta y finaliza con el cobro a los clientes.

Del análisis anterior se infiere la existencia de un espacio de tiempo en que se adquieren los materiales, se convierten en productos terminados, se venden y se cobran, existiendo un intervalo del ciclo en el cual la empresa solo invierte dinero para el pago de la deuda, hasta que, al final del ciclo, lo empieza a recuperar con el cobro a los clientes. A este intervalo se le llama Ciclo de Caja.

El Ciclo de Caja es el período en el cual la empresa va a financiar el pago de la deuda y se puede calcular a partir de los plazos de cobro, pago e inventario, es decir:

Ciclo de Caja = Rotación Inventarios + Rotación Cuentas por Cobrar – Rotación de Cuentas por Pagar

El número de días de plazo de pago a proveedores se resta porque dicho plazo es la financiación automática, que se obtiene de ellos. Cuando el Ciclo de Caja es negativo expresa que se obtiene más financiación de los proveedores que la que necesita la empresa para la inversión en circulante, dando lugar a un Fondo de Maniobra negativo, lo que incrementa el riesgo financiero, afectándose la liquidez.

La inversión necesaria para financiar el Ciclo de Caja está en función de los plazos de la rotación de los Inventarios ya que el crédito de los proveedores es una financiación instantánea que reduce las necesidades financieras del Ciclo de Caja, es decir, las necesidades de Capital de Trabajo.

Para calcular las necesidades de Capital de Trabajo que necesita una empresa para financiar la gestión de circulante se pueden seguir varios métodos. El Doctor en Ciencias Económicas Oriol Amat Salas, profesor titular de la Universidad Pompeu Fabra, España, en su libro Análisis Económico Financiero, expone los siguientes métodos:

**a) Cálculo del Capital de Trabajo Necesario a través del Presupuesto de Tesorería.**

Este método resulta sencillo y a la vez exacto, pues se basa en el Presupuesto de Tesorería de las actividades normales de la empresa. El mismo consiste en confeccionar un Presupuesto de Caja de las actividades normales u ordinarias para los doce meses del año.

**b) Método de los Días de Ventas a Financiar.**

Este método, muy utilizado por los accionistas, se basa en datos medios en lugar de previsiones de movimientos de tesorería.

Fred Wiston y Eugen Brigham plantean que el Capital Circulante Necesario se calcula a partir de la conversión del Efectivo y de los gastos promedios diarios o sea;

**Capital Circulante Necesario = Ciclo de Caja x Gasto Promedio Diario.**

## **I.8: Relación entre el Capital de Trabajo Aparente y el Necesario**

El Capital de Trabajo Aparente es el que se obtiene del Balance o del Estado de Situación que puede estar viciado por la inmovilización de recursos y se calcula restando el Pasivo Circulante al Activo Circulante

Cuando el Capital de Trabajo Aparente o Fondo de Maniobra Aparente(FAM.) que tiene la empresa según los datos del balance es menor que el Fondo de Maniobra Necesario (F.M.N) que debería tener hay un déficit de Fondo de Maniobra, siendo necesario buscar financiamiento; en caso contrario hay un superávit de Fondo de Maniobra. Si el Fondo de Maniobra Aparente y Necesario son iguales la empresa está equilibrada financieramente. Es decir:

**Si  $F.M.A > F.M.N$ : Déficit de Fondo de Maniobra**

**Si  $F.M.A < F.M.N$ : Superávit de Fondo de Maniobra**

**Si  $F.M.A = F.M.N$ : Equilibrio Financiero**

El déficit de Capital de Trabajo o Fondo de Maniobra incrementa el riesgo financiero para los acreedores a corto y mediano plazo, pues la empresa presenta problemas con la liquidez, lo que afectaría el pago a los proveedores en los plazos convenidos, siendo necesario:

- acelerar la rotación de los elementos que intervienen en el Ciclo de Maduración,
- renegociar la deuda con los proveedores,
- incrementar el Capital Propio o el Pasivo a Largo Plazo.

### **Consideraciones finales del capítulo**

En el presente capítulo la autora profundiza en la importancia del análisis económico financiero como herramienta de dirección para la toma de decisiones oportunas que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos materiales, financieros y humanos. Así mismo enfatiza en los Estados Financieros



como fuentes de información para diagnosticar la situación financiera de una empresa. Exalta las ventajas de los métodos de análisis y la técnica de las razones financieras como un instrumento muy utilizado por el gerente financiero para ejercer el control de los recursos. Resalta la importancia de la administración eficiente del circulante para lograr la capacidad de pago adecuada. En el próximo capítulo propone un procedimiento basado en los métodos y técnicas del análisis económico-financiero para diagnosticar la situación y perspectivas de la División Territorial Copextel Sancti Spíritus.

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO EN LA DIVISIÓN TERRITORIAL COPEXTEL, SANCTI SPÍRITUS**

El propósito de este capítulo es diseñar un procedimiento para el registro, cálculo y análisis de los costos en la empresa objeto de estudio, para lo cual se proponen los siguientes objetivos:

1. Diagnosticar la situación actual que presenta el análisis económico como instrumento de control en la División Territorial de Copextel, Sancti Spíritus.
2. Desarrollar el procedimiento a partir de las etapas propuestas.

### **II.1: Caracterización de la Corporación Copextel, S.A**

A partir de la valoración de la estrategia de desarrollo que ha elaborado Copextel es una empresa comercializadora cubana, líder en la introducción de tecnologías de avanzada en el mercado nacional. Debe el prestigio ganado a la profesionalidad, nivel técnico y juventud de su personal, al espíritu constante de innovación, a la diversidad e integridad de los productos y servicios que oferta, así como los beneficios y garantías que brinda a sus clientes. Su alianza con suministradores de prestigio internacional, la alta calidad de sus productos y la introducción de avances tecnológicos, hacen que posea un lugar privilegiado en la preferencia del mercado.

Su visión es la de ser el principal aliado de sus clientes, mientras que su misión está referida a clientes y empleados. Para los primeros es propósito contribuir a su éxito, anticipándose a sus necesidades, aportándoles una amplia gama de soluciones, servicios y capacidad integradora. Para los segundos se plantea garantizar un clima que estimule su desarrollo constante y el compromiso con los clientes y la sociedad, creando valores que propicien su desarrollo sostenido.

La empresa inició sus operaciones en el año 1991; estructuró su forma de accionar en el mercado mediante Divisiones Comerciales, con autoridad suficiente para establecer relaciones mercantiles con clientes y proveedores. Actualmente cuenta con una eficiente red de Divisiones Territoriales que operan en todo el país, es la División de Sancti Spíritus, objeto de estudio en el próximo epígrafe.

## **II.2: Caracterización de la División Territorial, Copextel Sancti Spíritus**

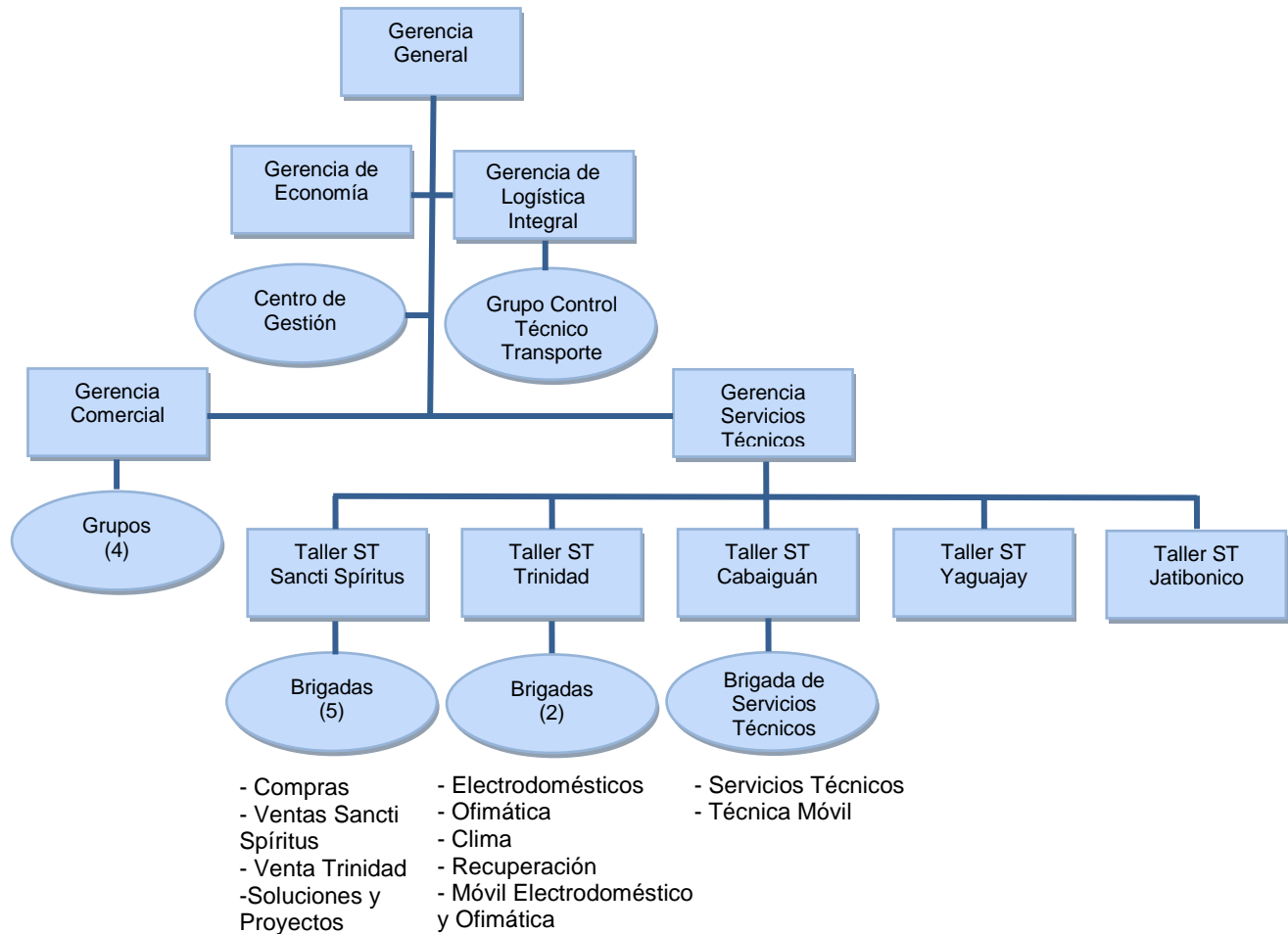
La División Territorial de Copextel S.A. se encuentra situada en Independencia 15 Sur en el municipio de Sancti Spíritus provincia de igual nombre. Esta Empresa desde el año 1994 se creó como una Sucursal de la División Centro radicada en la provincia de Villa Clara, pero en el mes de abril del año 1998 se inauguró la División Territorial de la provincia Sancti Spíritus, perteneciente a la Corporación Copextel S.A. del Ministerio de Informática y Comunicaciones.

La División tiene como objeto social la comercialización mayorista en la moneda libremente convertible de:

- sistemas y equipos eléctricos y de iluminación,
- sistemas y equipos de energía fotovoltaica, eólica, hidroenergética y otras fuentes de energía alternativa,
- sistemas, materiales y equipos destinados al ahorro de energía y la eficiencia energética,
- sistemas y equipos de refrigeración, climatización incluyendo el montaje e instrumentación de proyectos en esos temas,

- sistemas y equipamientos especializados para la gastronomía, la hotelería y el turismo,
- sistemas y equipamientos de telecomunicaciones,
- equipos electrodomésticos, así como muebles y material de oficina, sistemas en materia de computación, tales como equipos, elementos, accesorios, componentes e insumos, incluso en forma de paquetes o en la modalidad de llave en mano,
- todos los bienes y mercancías indispensables para comercializarlos en forma de **PAQUETES** o en la modalidad de **LLAVE EN MANO**,
- prestar servicios de ejecución y montaje de sistemas informáticos, energéticos, electrodoméstico, de refrigeración, climatización, a sistemas y equipamiento de telecomunicaciones, los soportados sobre las redes de telecomunicaciones y la ejecución de proyectos en todos los casos,
- prestar servicios técnicos asociados de explotación, garantía y posventa en todas las actividades comerciales relacionadas anteriormente,
- atención a los Programas priorizados de la Revolución.

La estructura organizativa de la división esta conformada de la siguiente forma:



**Figura II.1: Organigrama de Dirección, División Copextel, Sancti Spíritus**

### II.3: Diagnóstico, resultados en su aplicación

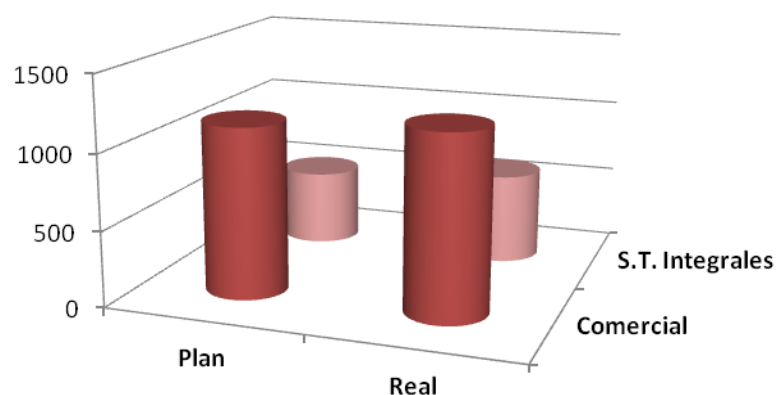
El proceso investigativo se fundamenta mediante la aplicación de métodos teóricos y empíricos. Los teóricos han posibilitado diseñar el marco teórico referencial del trabajo, así como la fundamentación de la propuesta de un procedimiento para el análisis económico-financiero en la entidad objeto de estudio. El método histórico y lógico proporcionó, a través del estudio de la bibliografía, evaluar la situación financiera en la

entidad objeto de investigación. Así mismo permitió seguir la lógica en los pasos a seguir en el procedimiento propuesto.

El análisis, síntesis, inducción y deducción permitieron realizar una apreciación detallada del problema planteado. Para el desarrollo del diagnóstico se aplicaron los métodos del análisis económico para evaluar el desempeño en su dimensión económica y financiera, y como método empírico el análisis documental en la revisión de los informes de los análisis económicos y actas de los Consejos de Dirección. La población a estudiar la constituyen los estados financieros y presupuestos de los años 2011 y 2012.

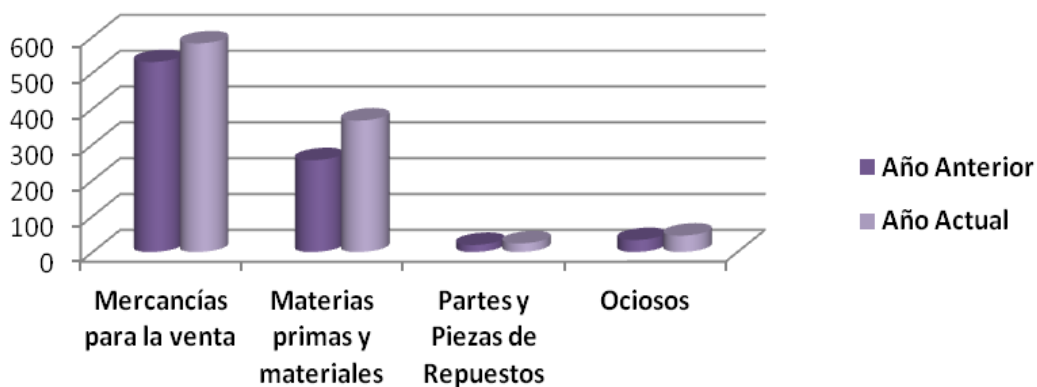
Los resultados obtenidos mediante la observación y demás métodos aplicados, se exponen a continuación:

- la División logra un nivel de actividad en la moneda libremente convertible al 31 de diciembre de 2012 que asciende a 1899,6 MCUC, con un cumplimiento con relación al Plan de un 110.0 por ciento que representa en valores absolutos 173,8 MCUC, decrece con relación al año anterior en un 14.6 por ciento. En el decrecimiento incide el indicador ventas a terceros con el 16.2 por ciento, localizado en la actividad comercial. No se analizan las causas del decrecimiento. En el siguiente gráfico se ilustra el cumplimiento del plan por compañías,



**Gráfico II.1: Ventas Netas Totales en CUC**

- las devoluciones en ventas en el año anterior representaron el 3.2 por ciento de las ventas netas. En el año actual representan el 0.7 por ciento, con un decrecimiento en valores absolutos que asciende a 39,1 MCUC, indicador que incide positivamente en el resultado,
- el costo de las mercancías por peso de venta es de 0.89 pesos se incrementa con respecto al plan en un 11.2 por ciento, crece con relación al año anterior en un 3.3 por ciento. El deterioro de este indicador está influenciado por el incremento de los precios,
- los servicios presentan un costo por peso de ventas netas que asciende a 0.79 pesos disminuye con respecto al plan en un 16.0 por ciento influye positivamente en el costo por peso total que asciende a 0.8547 y se cumple en un 100.2 por ciento,
- el Valor Agregado es de 1748,9 MP se cumple en un 113.0 por ciento y decrece en un 19.6 por ciento, que representa en valores absolutos 421,8 MP. No se analizan los factores que han incidido en el decrecimiento que presenta dicho indicador. Así mismo no se realiza un análisis por compañías para conocer la incidencia de estas en el resultado del indicador,
- no se hace análisis del gasto material y los servicios contratados destacando la incidencia de estos en el Valor Agregado,
- no se analiza el margen neto, así como el rendimiento operativo como indicador que expresa crecimiento,
- los inventarios tienden a crecer en valores absolutos por un importe de 91,7 MCUC. En valores relativos representa el 9.8 por ciento, mientras las ventas decrecen en un 14.6 por ciento. Las partidas que presentan crecimiento se ilustran en el siguiente gráfico,



**Gráfico II.3: Tendencia de los Inventarios**

- el ciclo de inventario de un plan de 90 días se cumple en 91 días con un incremento de 1,1 por ciento. El ciclo de cobro es de 45 días, disminuye con relación al Plan en 15 días. El ciclo de pago se materializa en 89 días y se incrementa en 9 días con respecto al Plan,
- el 76.3 por ciento de las cuentas por cobrar en moneda nacional presenta una antigüedad de 30 días, similar resultado se presenta en la moneda libremente convertible,
- el ciclo de efectivo se materializa en 47 días, disminuye con respecto al Plan en 23 días, incide el financiamiento de los acreedores a corto plazo,
- se calculan los ratios de liquidez, no se analizan los resultados,
- no se analiza el capital de trabajo,
- no se calculan las necesidades de financiamiento para el nivel de actividad proyectado,
- en el sistema automatizado que se aplica en la Contabilidad figuran los Estados de Cambios en la Posición Financiera, pero no se analizan los cambios que se originan en las fuentes y usos de fondos para la toma de decisiones,
- el informe sobre el análisis económico es cuantitativo y no cualitativo por tal razón limita la toma de decisiones.

Los resultados del diagnóstico expresan dificultades en el análisis económico y financiero, al no analizarse las causas de las desviaciones lo que limita la toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos materiales, financieros y humanos. Por tal razón se diseña un procedimiento en la dimensión económica, financiera y patrimonial, que posibilite adoptar políticas que contribuyan a una gestión empresarial más eficiente acorde a las exigencias del Nuevo Modelo de Gestión Económica.

#### **II.4: Diseño del procedimiento para el análisis económico financiero, División Territorial Copextel, Sancti Spiritus**

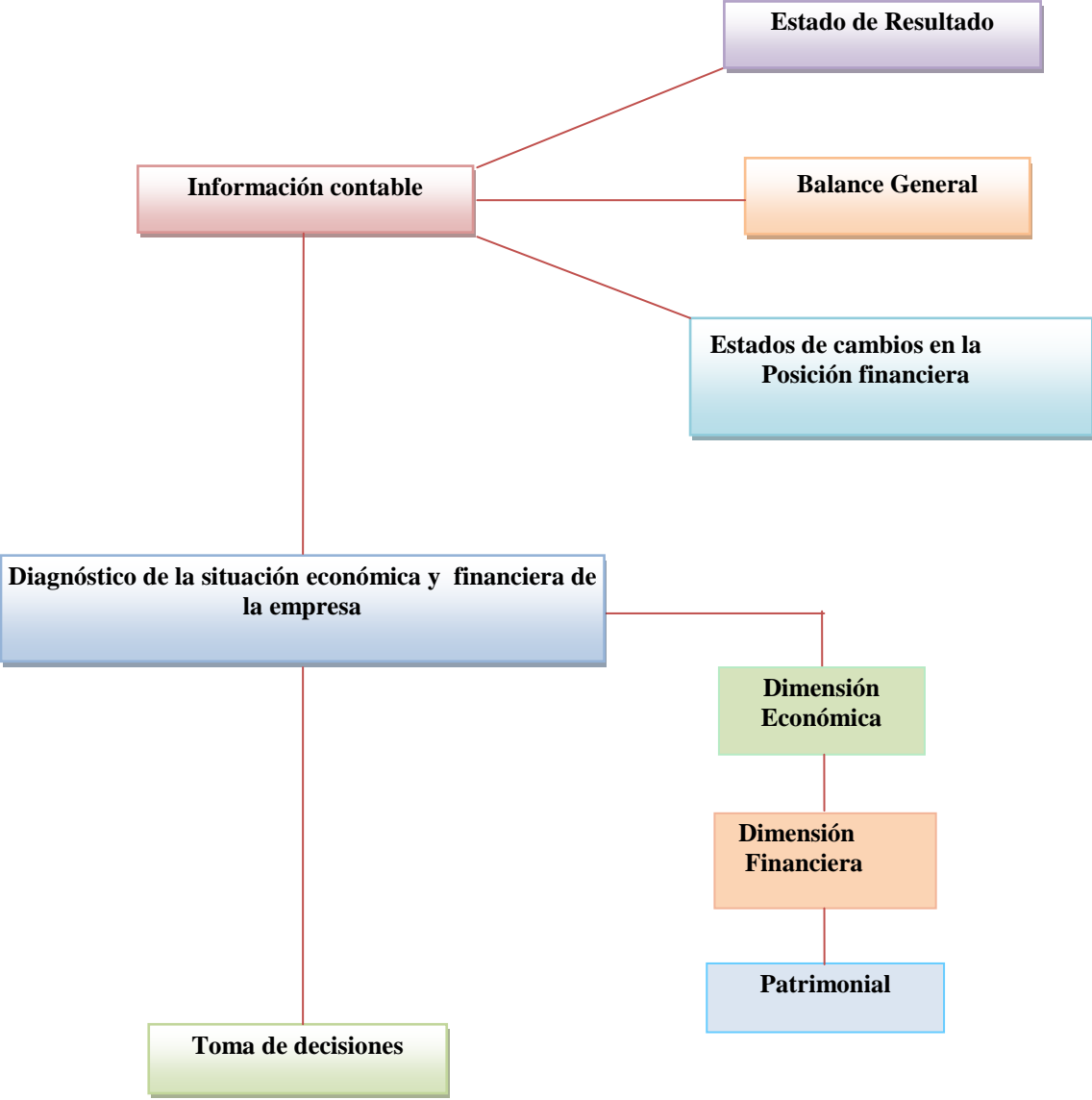
Es inobjetable que en los momentos actuales, las empresas cubanas trabajan por la implementación de los lineamientos económicos y sociales aprobados en el Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba. Para lograr la ejecución de los mismos se requiere de la planificación, organización, implementación de nuevos métodos de dirección y control. Un instrumento de control lo constituye el análisis económico – financiero para la toma de decisiones oportunas y razonables.

En tal sentido el procedimiento propuesto constituye un soporte para la toma de decisiones ya que brinda información relevante para adoptar políticas empresariales que contribuyan a maximizar la rentabilidad, mediante el uso racional de los recursos y disminuir el riesgo financiero. Este procedimiento sugiere en primer orden, tener presente una serie de consideraciones tales como:

1. Recursos humanos: especialista en análisis económico financiero.
2. Recursos tecnológicos: se traduce en computadoras, software contable.
3. Sistema informativo contable informatizado.
4. Contabilidad certificada.
5. Definir los indicadores para evaluar la situación económica financiera.



La autora es del criterio que estas consideraciones pueden quedar explicadas en tres etapas, que se muestran en el siguiente esquema:



### ***Esquema II.1: Elementos a considerar en el procedimiento. Elaboración propia.***

**Primer Paso:** Consiste en ordenar la información contable de forma tal que facilite obtener los indicadores económicos y financieros que se requieren para analizar la situación y perspectivas de la empresa en tres dimensiones: económica, financiera y patrimonial.

Por tanto la información se obtiene de los estados financieros que se relacionan a continuación:

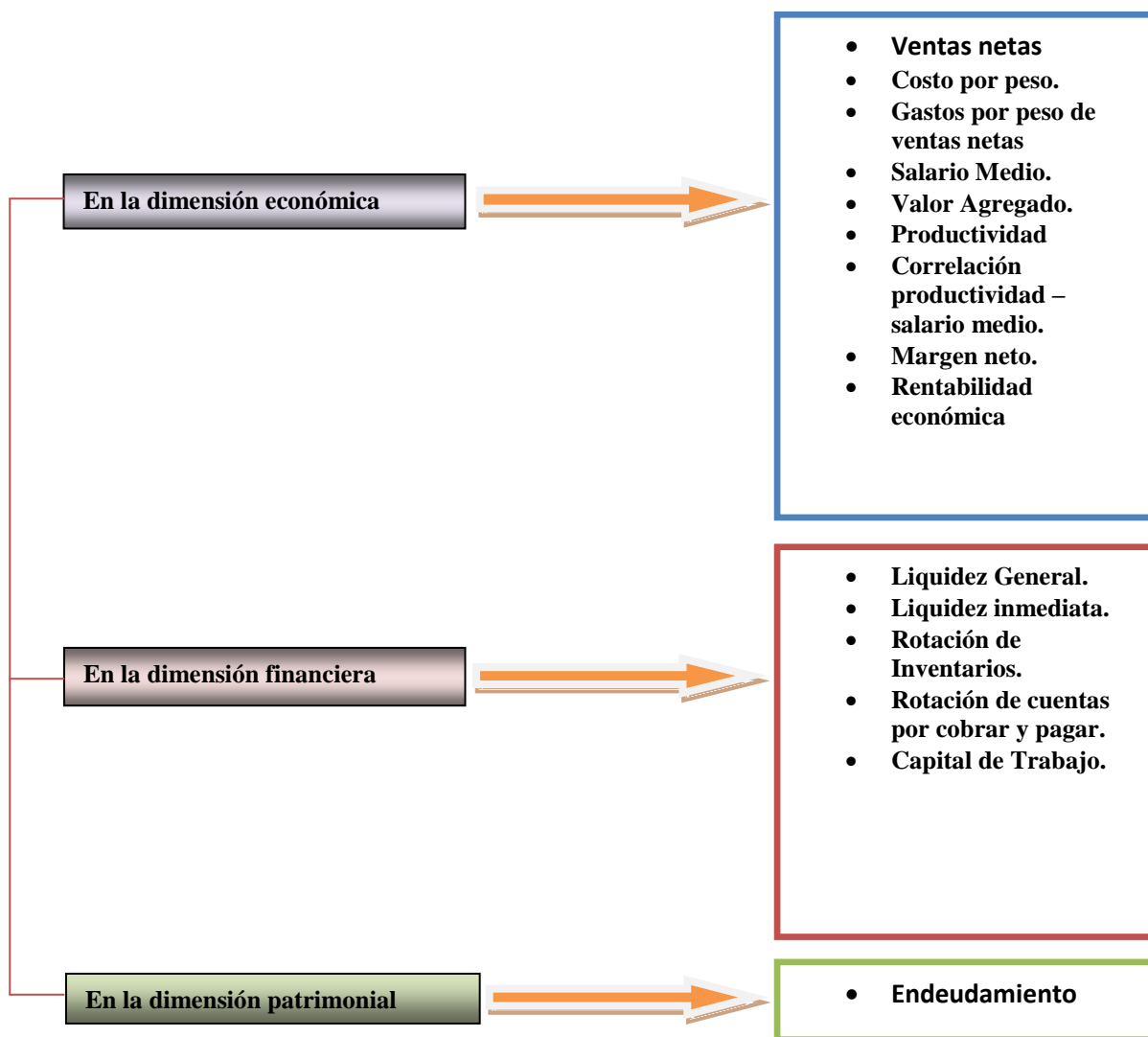
- Estado de Resultado.
- Balance General o Estado de Situación Financiera.
- Estados de Cambios en la Posición Financiera sobre la base del Capital de Trabajo y Efectivo.
- Registros contables.
- Presupuestos.

**Segundo Paso:** Aplicar los métodos y técnicas de análisis que posibiliten hacer un diagnóstico de la situación de la empresa en lo económico, financiero y patrimonial para determinar las fortalezas y debilidades.

**Tercer Paso:** Tomar decisiones oportunas y razonables que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, materiales, financieros y humanos.

### **II.5: Indicadores para evaluar la situación de la empresa en lo económico, financiero y patrimonial**

La selección de los indicadores se realizó considerando los epígrafes que figuran en el Plan de la entidad aprobado por la Casa Matriz. Los objetivos de los mismos están orientados a evaluar la situación de la empresa en lo económico, financiero y patrimonial, lo que facilita a los ejecutivos la toma de decisiones. La propuesta de indicadores fue objeto de valuación con especialistas del área económica, recursos humanos e informático, llegándose al consenso de evaluar los siguientes:



**Esquema II.2. Propuesta de indicadores. Elaboración Propia.**

Como se aprecia en el esquema II.2 los resultados de los indicadores financieros influyen en los indicadores económicos y ambos en lo patrimonial. El análisis cuantitativo de los indicadores seleccionados se realizará aplicando el método dinámico y el estático del análisis económico, considerando la información del Plan y los estados financieros del período objeto de análisis, así como períodos anteriores para conocer la tendencia. Seguidamente se explica el contenido de los indicadores propuestos y la forma de cálculo.

## **Ventas netas**

Representa los ingresos devengados por mercancías y servicios. El análisis se debe hacer por tipo de moneda y compañías. Se analizarán las causas de las desviaciones que pueden estar dadas por incumplimiento de los contratos, existencias de mercancías que no son demandadas por los clientes, servicios con baja calidad, entre otras.

## **Costo por peso de ventas netas.**

El costo por peso es un indicador normativo y evaluador de la gestión de la empresa, expresa el costo por cada peso de ventas netas. Se analiza por tipo de moneda y por compañía. Se calcula.

## **Costo de venta / Ventas netas**

Para determinar el sobre gasto o la economía relativa, se aplica la siguiente fórmula:

$$\mathbf{CR - (CPP * VNR) = Economía o sobre gasto.}$$

- Si el resultado es negativo hay economía.
- Si el resultado es positivo hay sobre gasto.

Donde:

**CR:** Costo Real

**CPP:** Costo por peso plan

**VNR:** Ventas netas reales

El sobre gasto puede estar ocasionado por las siguientes causas:

- aumento de los precios de las mercancías,
- aumento de los precios de las piezas de repuestos en el mercado,
- aumento del gasto de salario,
- incremento de otros gastos.

El análisis de estos factores posibilita la toma de decisiones que contribuyan a minimizar el costo como indicador de eficiencia.

### **Gastos totales por peso de ventas netas.**

Este indicador expresa el gasto total por peso de ventas netas. Se debe analizar todas las partidas que conforman el gasto total en cada moneda y por compañía, tales como: gastos de operaciones, gastos de administración, gastos financieros y otros gastos. Este análisis se acompañará de los elementos de gastos que tienden a incrementarse y las causas del deterioro, que le posibilite a la gerencia tomar de decisiones que contribuyan a disminuir el consumo de combustible, electricidad, materiales de oficina, de aseo, de mantenimientos entre otros.

### **Salario Medio**

Expresa el gasto promedio mensual de salario. El salario medio se define como el importe de las retribuciones directas devengadas como promedio por un trabajador, de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo aportado. Se calcula aplicando la siguiente fórmula: **FS / PT**

Donde:

**FS:** Fondo de salario

**PT:** Promedio de trabajadores

## **Valor Agregado.**

El Valor Agregado Bruto, o Producción Neta Condicional como le llaman algunos autores, es el utilizado a partir del Plan de 2002 para la planificación y medición de la productividad del trabajo, según lo dispuesto por el Ministerio de Economía y Planificación, el Ministerio de Finanzas y Precios y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. La productividad expresada mediante este indicador tiene la ventaja, que permite representar mejor la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo, pues no contemplan el valor de los insumos. También tiene la ventaja de poder comparar los indicadores de productividad con los de otros países. Este indicador se calcula:

### **VN – CV – GM – SCT**

Donde:

**VN:** Ventas netas

**CV:** Costo de venta

**GM:** Gasto material

**SCT:** Servicios contratados a terceros

## **Productividad del trabajo.**

La productividad del trabajo es un concepto inherente exclusivamente a la producción material, que representa la efectividad del gasto del trabajo del hombre. Solo el trabajo del hombre tiene productividad, solo el trabajo del hombre es capaz de crear valor. De ahí que es incorrecto hablar de la productividad del equipo, de las maquinarias, de las instalaciones. El incremento de la productividad conduce al aumento de la producción de bienes y servicios. Por tal razón resulta importante analizar este indicador para la toma de decisiones que contribuyan al incremento del mismo. Este se calcula aplicando la siguiente fórmula: **VAB / PT**

Donde:

**VAB:** Valor agregado bruto

**PT:** Promedio de trabajadores

Las causas que dan lugar al incremento de la productividad entre otras son las siguientes:

- factores técnico – materiales,
- factores económico – sociales.

Entre los factores técnicos – materiales se encuentran:

- electrificación,
- mecanización,
- automatización,
- quimización,
- electrónica,
- energía nuclear.

Factores económico- sociales:

- perfeccionamiento de la organización del trabajo,
- elevación de la calificación de los trabajadores,
- emulación,
- estimulación,
- fortalecimiento de la disciplina laboral y técnica,
- mejoramiento de las condiciones del trabajo y la reducción de los riesgos de accidentes.

Otro análisis a considerar para el proceso de toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia económica es la correlación **productividad – salario**

**medio.** Cuando el salario medio es mayor que la productividad, se obtiene un resultado desfavorable y cuando sucede lo contrario es favorable.

### **Margen neto.**

Expresa el beneficio que se obtiene antes del impuesto sobre utilidad por cada peso de ventas netas: Se calcula:

### **Utilidad neta antes de impuesto**

#### **Ventas netas**

Las causas de las desviaciones, pueden estar dadas por:

- Incumplimiento del plan de ventas
- Incremento de los costos y gastos.

Es necesario tomar decisiones sobre: mercado, calidad en los servicios, precios, análisis de los elementos del costo y los gastos de administración.

### **Rentabilidad económica o rendimiento operativo.**

El nivel de actividad, los recursos que se requieren y su financiamiento determinan el rendimiento, es un indicador fundamental para que la entidad pueda desarrollarse y crecer. Este se calcula como sigue:

### **Rendimiento operativo = Ganancia operativa / Activos operativos**

La ganancia operativa representa el beneficio atribuible al Activo operativo.

Los Activos operativos están representados por los Activos Circulantes o Corrientes y los Activos Fijos.

El Rendimiento operativo se puede calcular considerando sus componentes: El Margen operativo sobre las ventas y la rotación del Activo operativo.



$$R O = (UTNO / VN) (VN / AOP)$$

Donde:

**RO:** Rendimiento operativo

**UTNO:** Utilidad neta operativa

**VN:** Ventas netas

**AOP:** Activos operativos promedios

Este indicador se deteriora por las siguientes causas:

- recursos inmovilizados,
- incremento de los costos y gastos,
- incumplimiento del plan de ventas.

Estos indicadores para la toma de decisiones oportunas y razonables se deben evaluar con una periodicidad mensual al finalizar cada período económico.

### **Capital de Trabajo real.**

Este indicador expresa la magnitud de fondos permanentes que financia el Activo Circulante. Se calcula.

$$KW = RP - AF = AC - PC$$

$$KW = KWO + FCF$$

$$KWO = C + I - PCO$$

$$FCF = E - PCF$$

Donde:

**KW:** Capital de Trabajo

**RP:** Recursos Permanentes

**CC:** Cuentas por Cobrar

**I:** Inventarios

**PCO:** Pasivo Circulante Operativo

**PCF:** Pasivo Circulante Financiero

**FCF:** Fondo Circulante Financiero

### **Capital de Trabajo Necesario**

El cálculo del Capital de Trabajo Necesario, presupone la planeación financiera como proceso de decisión anticipada para establecer las condiciones que contribuyan a maximizar las utilidades y a lograr una administración más eficiente del circulante. Este depende del ciclo de conversión del efectivo, costos y gastos, acorde al nivel de actividad proyectado. Supone de proyecciones financieras para los ciclos de inventarios, derechos de cobro y obligaciones de pago. Las interrupciones del ciclo operativo reducen la rotación del dinero afectando la reproducción simple y ampliada.

Las necesidades de inversión en circulante dependen de los objetivos de la empresa, pues tiene que ver con políticas de existencias, cobros y pagos, adoptadas por la gerencia para el logro de la eficiencia. Su análisis está relacionado directamente con el período de comercialización y con la eficiencia en el uso de los recursos.

Para calcular el Capital de Trabajo Necesario teniendo en cuenta el ciclo de conversión del efectivo o ciclo financiero a corto plazo, se proponen las siguientes etapas:

**La primera etapa** consiste en definir el nivel de actividad a alcanzar durante la planeación.

**La segunda etapa** consiste en calcular el ciclo de recuperación del dinero invertido, para lo cual es necesario determinar la cantidad de días requeridos para:

- efectuar el abastecimiento de los inventarios de mercancías y materiales a consumir en el proceso de los servicios
- vender y cobrar los servicios,
- determinar los días de financiación que se le conceden a los proveedores.

Se considera como derechos a cobrar los Efectos y Cuentas por Cobrar y los Pagos Anticipados. Las obligaciones de pagos están representadas por los Efectos y Cuentas por Pagar, las deudas con el Presupuesto del Estado, Gastos Acumulados a Pagar, Salario y Estimulación a Pagar a los trabajadores.

Posteriormente se realiza la sumatoria de los dos primeros elementos detrayendo los días que corresponden a la financiación de los proveedores.

**La tercera etapa** consiste en conocer los costos y gastos previstos en el Estado de Resultado presupuestado excluye el gasto por depreciación y amortización de los Activos Fijos, cuando no originan desembolsos de efectivo.

Estos indicadores se analizan trimestralmente para tomar decisiones de inversión y financiación.

Además mensualmente se efectúa el análisis de la liquidez aplicando la técnica de razones financieras tales como:

- Liquidez general: **Activo Circulante / Pasivo circulante: Favorable de 1.50 a 1.90 pesos.**
- Liquidez inmediata: **Activo Circulante – Inventarios / Pasivo circulante. Favorable de 0.80 a 1.00 peso.**

- Tesorería: **Efectivo / Pasivo circulante. Favorable igual a 0.50 peso.**

Para evaluar la eficiencia en la administración de los recursos se aplica el análisis de las siguientes razones:

- Rotación de Inventarios: 360 días / ( Gasto de materiales / materia prima y materiales)
- Ciclo de cobro: 360 días / ( ventas netas / cuentas por cobrar promedio)
- Ciclo de pago: 360 días / ( costo y gastos / cuentas por pagar promedio)

Otro indicador seleccionado ha sido el ciclo de efectivo ya que el mismo expresa los días que requiere la entidad para recuperar el dinero, junto con los estados que expresan cambios en la posición financiera, la dirección toma decisiones para lograr una administración más eficiente de los medios monetarios.

El ciclo de efectivo se calcula aplicando la siguiente fórmula:

$$\mathbf{RI + CC - CP}$$

Donde:

**RI:** Rotación en días de los Inventarios

**CC:** Ciclo de conversión de las Cuentas por Cobrar

**CP:** Ciclo de conversión de las Cuentas por Pagar.

Las causas que originan interrupciones en el ciclo son entre otras:

- Recursos inmovilizados en Inventarios y Cuentas por Cobrar.
- Exceso de financiamiento concedido por los proveedores.

## **Endeudamiento.**

Posibilita evaluar la participación de los acreedores en el financiamiento de la entidad.

El rango estándar establecido por la Casa Matriz es de 0.40 a 0.60 pesos. Se calcula:

### **Total Pasivo / Total Activo.**

## **Consideraciones finales sobre el capítulo**

En este capítulo se ha fundamentado el procedimiento a seguir para el análisis económico-financiero como herramienta de dirección para la toma de decisiones. La autora ha considerado tres pasos en el desarrollo del procedimiento que se enmarcan en: información contable, diagnóstico de la situación de la entidad en tres dimensiones que abarcan lo económico, financiero y patrimonial, a través del análisis cuantitativo y cualitativo ya que permite conocer las causas de las desviaciones, las fortalezas y debilidades. En el próximo capítulo se valida dicho procedimiento en la entidad objeto de estudio.

### **CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO EN LA DIVISIÓN COPEXTEL, SANCTI SPÍRITUS**

En este capítulo se corroborará si el procedimiento propuesto en el capítulo II resulta viable su implementación, tomando como ejemplo práctico la División Copextel, Sancti Spíritus.

El objetivo propuesto para este capítulo es:

- implementar el procedimiento propuesto en la Empresa de Correos de Cuba, Sancti Spíritus.

#### **III.1: Resultados en la Implementación del procedimiento propuesto**

Los resultados en la implementación del procedimiento propuesto se logran a partir del desarrollo de las etapas concebidas para el análisis económico-financiero en la entidad objeto de estudio.

En el Capítulo II del presente trabajo se definieron los indicadores objetos de análisis, acorde al criterio de los expertos y especialistas, considerando tres dimensiones en lo económico, financiero y patrimonial. A continuación se analizan los resultados obtenidos en los indicadores económicos. Por tal razón se procede a analizar los ingresos por ventas netas en la actividad comercial y en los servicios que se ejecutan en la División de Copextel, Sancti Spíritus.

##### **III.1.1: Análisis de los ingresos por ventas**

En el período objeto de análisis se logra un nivel de actividad por un valor de 4190,6 MP, participando las ventas netas en la moneda libremente convertible con 1899,6 MCUC que representa el 45.3 por ciento del total de ventas netas. La moneda nacional presenta un monto de 2291,0 MCUP, con una participación de un 54.7 por ciento. A continuación se analiza dicho indicador.

**Tabla III.1. Análisis de la estructura, ventas netas en divisa  
MCUC**

**U.M.**

Indicador	Real	Estructur	Plan	Estructur	Real	Estructura
	Año Anterior	a %		a %	Año Actual	%
<b>Terceros</b>	1986,0	89.3	1511, 1	87.6	1664, 6	87.6
<b>Internas</b>	238,0	10.7	214,7	12.4	235,0	12.4
<b>Total ventas netas</b>	2224,0	100.0	1725, 8	100.0	1899, 6	100.0

**Fuente: Estado de Rendimiento Financiero diciembre 31 de 2011 y 2012.  
Presupuesto 2012**

En la tabla III.1 se aprecia que la entidad planifica decrecer en las ventas a terceros e internas en un 24.0 y 9.8 por ciento respectivamente. El decrecimiento planificado en el total ventas netas en la moneda libremente convertible es de un 22.4 por ciento. A continuación se analiza la tendencia y el cumplimiento de las ventas netas en la moneda convertible.

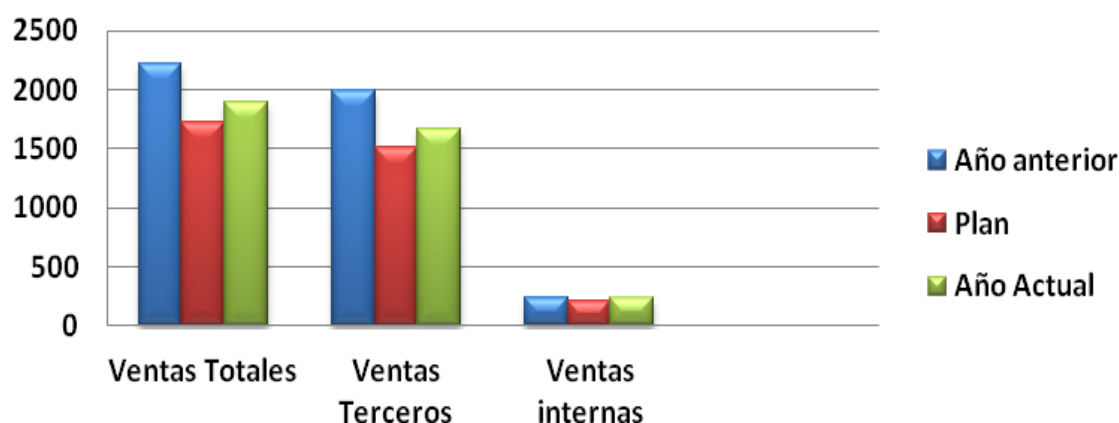
**Tabla III.2 Análisis de las ventas netas en divisa**

**U.M. MCUC**

Indicadores	Real año anterior	Plan	Real año actual	Variación		Cumplimiento	
				Absoluta	%	Desv.	%
<b>Terceros</b>	1986,0	1511,1	1664,6	-321,4	(16.2)	153,5	110.2
<b>Internas</b>	238,0	214,7	235,0	-3,0	(1.3)	20,3	109.5
<b>Total ventas netas</b>	2224,0	1725,8	1899,6	-324,4	(14.6)	173,8	110.0

**Fuente: Estado de Rendimiento Financiero diciembre 31 de 2011 y 2012. Presupuesto 201**

La gerencia planifica decrecer con respecto al año anterior en un 22.4 por ciento, decrece en un 14.6 por ciento que representa en valores absolutos 324,4 MCUC, incide significativamente las ventas a terceros. El decrecimiento planificado está motivado por las ventas a terceros de Batallas de Ideas que concluyeron en el año 2011. Las ventas internas decrecen en 1.3 por ciento que en valores absolutos significa 3,0 MCUC por los cambios estructurales que acontecen en las Divisiones Territoriales. Sin embargo con respecto al plan se logra un cumplimiento de un 110.0 por ciento incide el sobre cumplimiento de las ventas netas a terceros e internas con un 10.2 y 9.5 por ciento respectivamente. En el siguiente gráfico se ilustra la tendencia y cumplimiento de las ventas netas..



**Gráfico III.1. Análisis de las ventas netas en la moneda libremente convertible**

Las ventas netas en la moneda nacional ascienden a 2291,0 MCUP con una tendencia decreciente en un 17.6 por ciento, se sobre cumplen en un 4.3 por ciento. A continuación se ilustra el análisis de dicho indicador en la siguiente tabla:



**Tabla III.3. Análisis de las ventas netas en la moneda nacional**

**U.M. MCUP**

Indicadores	Real año anterior	Plan	Real año actual	Variación		Cumplimiento	
				Absoluta	%	Desv.	%
<b>Terceros</b>	2406,5	1906,3	2018,5	-388,0	(16,1)	112,2	105,9
<b>Internos</b>	373,3	290,9	272,5	-100,8	(27,0)	-18,4	93,7
<b>Total ventas netas</b>	2779,7	2197,2	2291,0	-488,8	(17,5)	93,8	104,3

**Fuente: Estado de Rendimiento Financiero diciembre 31 de 2011 y 2012. Presupuesto 2012**

Como se ha planteado en el párrafo anterior, las ventas netas totales en la moneda nacional se cumplen en un 104.3 por ciento que representa un sobre cumplimiento valores absolutos 93,8 MCUP, influye de forma positiva las venta a clientes externos que presentan un sobre cumplimiento de un 5.9 por ciento, mientras que las ventas internas se incumplen en un 6.3 por ciento. Las gerencias con incumplimiento son Electro Hogar (TVC) y Logística.

### III.1.2: Análisis de las ventas netas totales

En la tabla III.4, se analiza la tendencia y el cumplimiento de las ventas netas en la doble moneda.

**Tabla III.4. Análisis de las ventas netas en la moneda nacional**

**U.M. MP**

Indicadores	Real año anterior	Plan	Real año actual	Variación		Cumplimiento	
				Absoluta	%	Desv. en valores	%
<b>Terceros</b>	4392,6	3417,4	3683,1	-1009,5	(23,0)	265,7	107,8
<b>Internos</b>	611,3	505,6	507,5	-103,8	(17,0)	1,9	100,4
<b>Total ventas netas</b>	5003,9	3923,0	4190,6	-813,3	(16,2)	267,6	106,8

**Fuente: Estado de Rendimiento Financiero diciembre 31 de 2011 y 2012. Presupuesto 2012**

Las ventas netas totales en la doble moneda decrecen con relación al año anterior en un 23.0 por ciento que en valores absolutos significa 1009,5 MP por Batalla de Ideas. Sin embargo se aprecia una situación favorable con respecto al plan al existir un cumplimiento de un 106.8 por ciento. Como se aprecia en la tabla III.4 las ventas a terceros aumentan en 265,7 MP que en términos relativos significa un 7.8 por ciento, así mismo las ventas internas se sobre cumplen en valores absolutos en 1,9 MP. A continuación se analiza el resultado de las ventas netas en los grupos gerenciales.

Indicadores	A Terceros			A Internos			Total Ventas netas		
	Plan	Real	Cump	Plan	Real	Cump	Plan	Real	Cump
			%			%			%
<b>Comercial</b>	1021,3	1095,4	107.3	111,5	116,4	104,4	1132,8	1211,8	107,0
<b>TVC</b>	0,0	0,0	0,0	4,2	1,5	35,7	4,2	1,5	35,7
<b>Total Comercial</b>	1021,3	1095,4	107.3	115,7	117,9	101,9	1137,0	1213,3	106.7
<b>Serv. Integrales T.</b>	489,7	569,2	116.2	18,0	38,0	211.1	507,7	607,2	119.6
<b>Logística</b>	0,0	0,0	0,0	81,0	79,1	97.7	81,0	79,1	97.7
<b>Total</b>	<b>1511,0</b>	<b>1664,6</b>	<b>110.2</b>	<b>214,7</b>	<b>352,9</b>	<b>164.4</b>	<b>1725,7</b>	<b>1899,6</b>	<b>110.1</b>

**Tabla III.5. Análisis de las ventas netas en los grupos gerenciales U.M. MCUC**

**Fuente: Estado de Rendimiento Financiero diciembre 31 de 2011 y 2012. Presupuesto 2012**

La gerencia comercial ocupa un peso específico en el total de ventas netas a terceros en divisa de un 65.8 por ciento, con un sobre cumplimiento de un 7.3 por ciento. Los servicios técnicos integrales devengan ingresos por ventas a terceros que ascienden a 569,2 MCUC, se sobre cumplen en un 16.2 por ciento. Las ventas netas internas ascienden 352,9 MCUC. Las actividades que sobre cumplen son: comercial en un 4.4 por ciento y servicios integrales con el 111.1 por ciento. Incumplen el plan de ventas internas la actividad TVC en un 64.3 por ciento y logística en un 2.3 por ciento. A continuación se analizan las ventas netas en la moneda nacional en los grupos gerenciales.

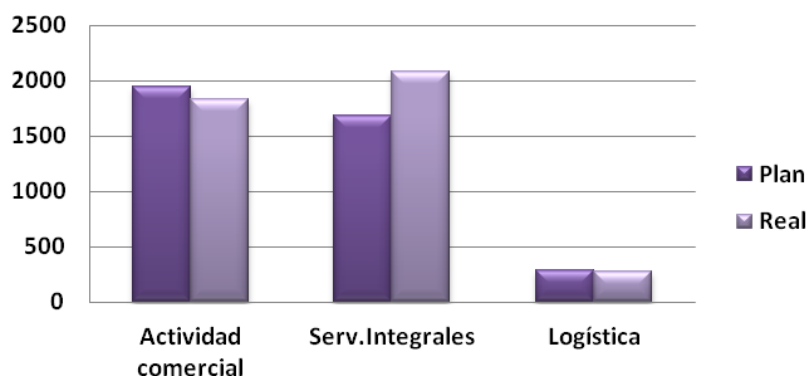
**Tabla III.5. Análisis de las ventas netas en los grupos gerenciales**

**U.M. MCUP**

Indicadores	A Terceros			A Internos			Total Ventas netas		
	Plan	Real	Cump	Plan	Real	Cump	Plan	Real	Cump
			%			%			%
Comercial	750,0	582,4	77.7	47,9	31,9	66.6	797,9	614,3	76.9
TVC	0,0	0,0	0.0	12,4	7,8	62.9	12,4	7,8	62.9
Total Comercial	750,0	582,4	77.7	60,3	39,7	65.8	810,3	622,1	76.8
Serv. Integrales T.	1156,3	1435,8	124.2	21,6	38,2	176.9	1177,9	1474,0	125.1
Logística	0,0	0,3	0.0	209,0	194,5	93.0	209,0	194,8	93.2
Total	1906,3	2018,3	105.9	290,9	272,4	93.6	2197,2	2290,9	104.3

**Fuente: Estado de Rendimiento Financiero diciembre 31 de 2011 y 2012. Presupuesto 2012**

Las actividades que incumplen el plan de venta a terceros en la moneda nacional son: comercial en un 22.3 por ciento por la poca oferta de mercancías en este tipo de moneda. Las ventas internas solo se cumplen en servicios integrales con el 176.9 por ciento, mientras la actividad comercial y logística presenta un incumplimiento de un 34.2 y 7.0 por ciento respectivamente. En el gráfico III.2 se ilustra el cumplimiento del plan de ventas netas en la doble moneda.



**Gráfico III.2. Análisis de las ventas netas totales**

En el gráfico III.2, se denota que incumplen el plan de ventas netas la actividad comercial y logística en un 7.8 y 6.5 por ciento respectivamente. Servicios integrales lo sobre cumple en un 23.5 por ciento, incide positivamente en el cumplimiento del plan que presenta la División en un 6.8 por ciento.

### III.1.3: Análisis del costo por peso de ventas netas

En el período objeto de análisis la División logra un costo por peso total en la divisa de 0.8547 CUC, se incrementa con respecto al año anterior en un 0.2 por ciento y en igual porcentaje con relación al plan. El costo por peso a tercero es de 0.8786 CUC, crece con relación al año anterior en 1.03 por ciento y con respecto al plan en un 0.9 por ciento. Incidiendo el incremento de los precios de las materias primas en la gerencia de servicios técnicos integrales. El costo por peso a interno es de 0.6856 CUC, decrece con relación a igual período del año anterior en un 3.8 por ciento y disminuye con relación al plan en un 6.0 por ciento. A continuación se analiza el costo por peso total en cada grupo gerencial.

**Tabla III.6. Análisis del costo por peso U.M. CUC**

Indicador	Plan	Real	Cumplimiento %
Gerencia Comercial	0.88	0.8633	98.1
Servicios Técnicos Integrales	0.8513	0.9081	106.67

**Fuente: Estado de Rendimiento Financiero diciembre 31 de 2011 y 2012. Presupuesto 2012**

En la moneda nacional el costo por peso total es de 0.5679 CUP, disminuye con relación al plan en un 9.4 por ciento, crece en un 4.8 por ciento. La economía relativa es de 135,0 MCUP [(0.5679-0.6268)2291,0 MCUP] En la siguiente tabla se expone el resultado por actividades.

**Tabla III.6. Análisis del costo por peso U.M. CUP**

Indicador	Plan	Real	Cumplimiento %
<b>Gerencia Comercial</b>	0.5905	0.5782	97.9
<b>Servicios Técnicos Integrales</b>	0.6768	0.5705	84.2

**Fuente: Estado de Rendimiento Financiero diciembre 31 de 2011 y 2012. Presupuesto 2012**

#### III.1.4: Análisis del total de gastos por peso de venta

El gasto total por peso de venta en la doble moneda asciende a 0.275 pesos, disminuye con relación al nivel planificado en un 9.3 por ciento. A continuación se analiza dicho indicador en la moneda convertible.

**Tabla III.7. Análisis del gasto total por pesos de ventas netas U.M. CUC**

Indicador	Plan	Real	Cumplimiento %
<b>En CUC</b>			
<b>Gerencia Comercial</b>	0.1123	0.103	91.7
<b>TVC</b>	0.0839	0.329	392.1
<b>Servicios Técnicos Integrales</b>	0.1183	0.098	82.8
<b>Logística</b>	0.5449	0.574	105.3
<b>Gasto por peso total</b>	<b>0.1972</b>	<b>0.1682</b>	<b>85.3</b>
<b>En CUP</b>			
<b>Gerencia Comercial</b>	0.32	0.37	115.6
<b>TVC</b>	0.005	0.0125	250.0
<b>Servicios Técnicos Integrales</b>	0.1271	0.1098	86.4
<b>Logística</b>	0.5449	0.5738	105.3
<b>Gasto por peso total</b>	<b>0.1979</b>	<b>0.1682</b>	<b>85.0</b>

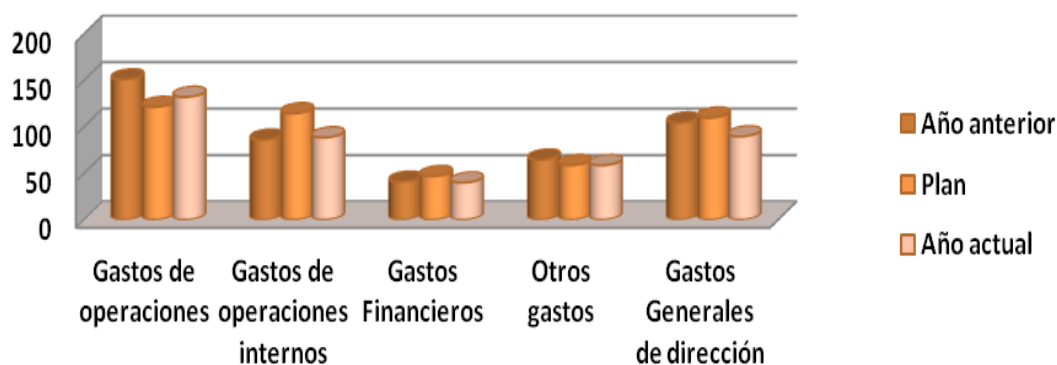
**Fuente: Estado de Rendimiento Financiero diciembre 31 de 2011 y 2012. Presupuesto 2012**

El gasto por peso total en la moneda convertible es de 0.1682 CUC, disminuye con relación al plan en un 15.0 por ciento, incide positivamente la gerencia comercial, los servicios técnicos integrales y negativamente las siguientes actividades:

- la actividad Electro Hogar (TVC), incrementa el gasto por peso en un 292,1 por ciento, influyen los gastos fijos,
- la actividad de logística incrementa el gasto por peso de venta en un 5.3 por ciento inciden los siguientes elementos.
  - ✓ Materia prima y materiales
  - ✓ Conectividad
  - ✓ Mantenimientos a equipos de transporte

### **Análisis de los gastos por partidas en la moneda convertible**

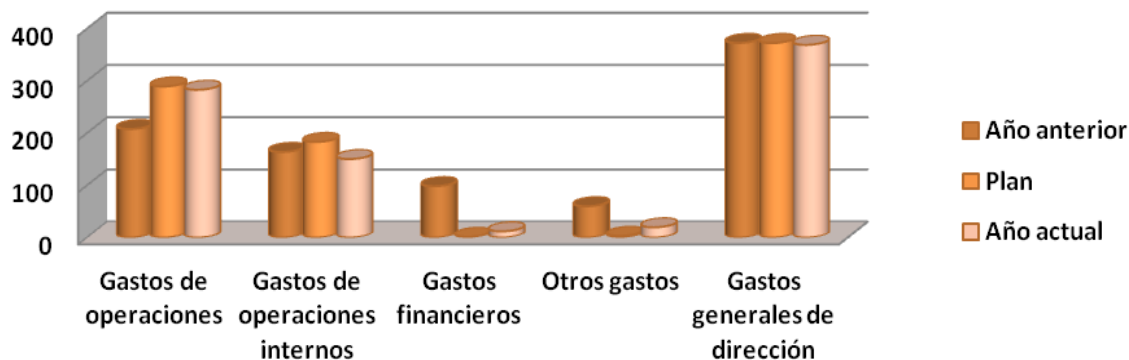
Los gastos totales en la moneda convertible ascienden a 319,6 MCUC, disminuyen con relación al año anterior y al plan en un 6.9 y 6.4 por ciento respectivamente. A continuación se exponen las partidas de gastos.



**Gráfico III.4. Análisis de los gastos en la moneda convertible**

El gasto por peso de venta en la moneda nacional es de 0.3639 CUP disminuye con relación al plan en un 5.9 por ciento, dando lugar a una economía relativa de 52,2 MCUP  $[(0.3639 - 0.3867)2291,0 \text{ MCUP}]$ . No obstante las actividades que incrementan el gasto se localizan en comercial y logística en 16.1 y 10.8 por ciento.

En el siguiente gráfico se ilustra la tendencia que presentan las partidas que clasifican como gastos:



**Gráfico III.3. Análisis de los gastos en moneda nacional**

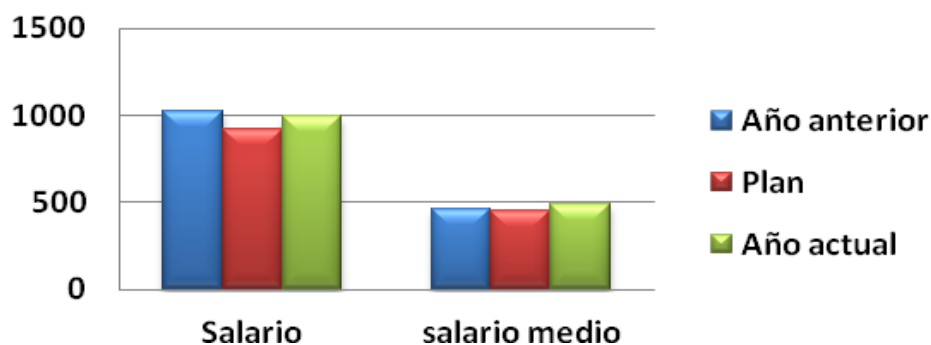
El total de gastos en la moneda nacional asciende a 833,6 MCUP, tiende a disminuir con relación al año anterior y con relación al plan en un 7.7 y 1.9 por ciento respectivamente. No obstante existen partidas que se incrementan con respecto al plan tales como:

- Gastos financieros en 10,1 MCUC.
- Otros Gastos en 16,4 MCUC.

El incremento de la partida otros gastos se encuentran localizado en la actividad de logística.

### III.1.5: Análisis del salario medio y la productividad

En el período objeto de análisis el gasto de salario asciende 996,0 MCUP disminuye con relación al año anterior en un 2.3 por ciento. Sin embargo con relación al plan se incrementa en un 7.7 por ciento, que significa en valores absolutos 71,0 MCUC. El promedio de trabajadores es de 169 disminuye con relación al año anterior en un 7.1 por ciento. El salario medio es de 491.00 pesos, se incrementa con relación al plan en un 7.7 por ciento, con una tendencia creciente con respecto a igual período del año anterior de un 5.4. En el gráfico que se muestra a continuación se analiza dicho indicador.



**Gráfico III.5. Análisis del gasto de salario y salario medio**

### Análisis del Valor Agregado

El valor agregado asciende a 1748,9 MP, decrece con relación a igual período del año anterior en un 19.5 por ciento, que en valores absolutos representa 421,8 MP. A continuación se analizan sus componentes.

**Tabla III. 8. Análisis del valor agregado**

**U.M. MP**

Indicadores	Año anterior	Año actual	Variación absoluta
<b>Ventas netas</b>	<b>5003,7</b>	<b>4190,6</b>	<b>-813,1</b>
<b>Menos: Costo de venta de mercancía</b>	3406,1	1213,8	
<b>Menos Gasto material</b>	624,2	666,1	
<b>Menos: servicios contratados</b>	581,0	572,0	
<b>Valor Agregado</b>	<b>2170,7</b>	<b>1748,9</b>	

**Fuente: Elementos de gastos y Plan 2012**

En el decrecimiento del valor agregado incide la disminución de las ventas netas en un 19.2 por ciento, mientras que el costo solo decrece en un 14.2 por ciento.

### Productividad por trabajador

La productividad en base al valor agregado por trabajador es de 10,3 MP, decrece con relación al año anterior en un 13.5 por ciento, en valores absolutos representa 1,6 MP.



En el decrecimiento de la productividad influye la disminución que presenta el valor agregado en un 19.4 por ciento.

La productividad mensual es de 862 pesos decrece con relación al año anterior en 13.2 por ciento mientras que el salario medio se incrementa en un 5.4 por ciento.

La **correlación productividad salario medio** es de 1.21 (105,4/86.5), resultado desfavorable, lo que hace evidente que no se ha utilizado de forma eficiente la fuerza de trabajo.

### III.1.6: Análisis de la utilidad neta y margen neto

En el período objeto de análisis se obtienen utilidades en la moneda convertible que ascienden a 0,08 MCUC, decrecen con relación al año anterior en 47,8 MCUC influye negativamente la disminución de los ingresos por ventas netas. La entidad planifica una utilidad de 0,3 MCUC, se incumple en valores absolutos en 0,2 MCUC.

En la moneda nacional se logra una utilidad de 218,4 MCUP disminuye con relación al año anterior en valores absolutos en 429,0 MCUP. Con relación al plan la utilidad se incrementa en 210,8 MCUP. Para conocer los factores que han incidido en el sobrecumplimiento se aplica el método de sustitución consecutiva.

D1.- Incidencia de los precios en las ventas (no procede, pues no hubo variación)

D2. Incidencia del volumen de ventas

D3.- Incidencia de los costos y gastos

D2 (Margen neto plan x Ventas Real) - (Margen neto plan x Ventas plan)

(0.00348478468 x 2291,0MCUP) - (0.00348478468 x 2197,2 MCUP)

D1 = 7,98 – 7,65

D2 = 0,33 por el incremento de las ventas netas

$$D3 = (\text{Margen neto real} \times \text{Ventas Real}) - (\text{Margen neto plan} \times \text{Ventas Real})$$

$$(0.09532955 \times 2291,0) - (0.00348478468 \times 2291,0)$$

$$= 218,4 - 7,98$$

$$= 210,42 \text{ por eficiencia}$$

$$DT = 218,4 - 7,65 = 210,7 \text{ MCUP}$$

El incremento de la utilidad neta del período en la moneda nacional está influenciado en 3,3 MCUP por el aumento de las ventas con respecto al plan y en 210,4 MCUP por la disminución de los costos y gastos, resultado que manifiesta eficiencia en el uso de los recursos materiales y financieros. El **margen neto** en la moneda nacional es de 0.095 CUP, se incrementa con relación al plan en 0.092 CUP.

### III.1.7: Rentabilidad económica o rendimiento operativo

El rendimiento operativo en la moneda libremente convertible es de 0.03 CUC, decrece en un 50.0% con relación a igual período del año anterior, incide negativamente el decrecimiento de la Utilidad Neta en Operación en un 38.5 por ciento.

**Tabla III.9: Análisis del Rendimiento Operativo**

**U.M. MCUC**

Indicadores	Año anterior	Año Actual	Variación	
			Absoluta	%
A )Utilidad neta en operación	89,5	55,0	-34,5	(38.5)
B )Activos Operativos	1562,3	1549,0	-13,3	(0.9)
Rendimiento Operativo A/B	0.06	0.03	-0.03	(50.0)

**Fuente: Estado de Situación y de Resultado al 31 de diciembre de 2011 y 2012**

### III.2: Resultados en el análisis de la dimensión financiera

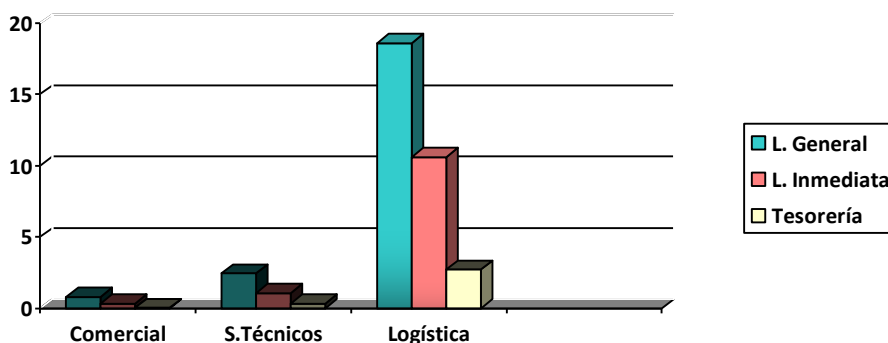
En la tabla III.10, se analizan las razones financieras que posibilitan evaluar la capacidad de pago en el corto plazo.

**Tabla III.10: Análisis de la razones financieras de liquidez UM .CUC**

Indicadores	Inicio	En esta fecha	Variación Absoluta
Liquidez general	1.76	1.27	-0.49
Liquidez inmediata	0.73	0.56	-0.17
Tesorería	0.32	0.11	-0.21

**Fuente: Estado de Situación 31 de diciembre de 2011 y 2012**

En la tabla III.9, se denota que las razones de liquidez se deterioran en el período objeto de análisis con relación al inicio del año, se incrementa el riesgo financiero. A continuación se ilustran los resultados en el siguiente gráfico.



**Gráfico III.6: Razones de liquidez en los grupos gerenciales**

En el gráfico III.6 se aprecia que la actividad comercial muestra resultados desfavorable en las razones de liquidez, solo cuenta con una liquidez inmediata de 0.32 CUC y tesorería de 0.01 CUC para pagar las deudas a corto plazo que ascienden

a 530,5 MCUC. La actividad de logística presenta una liquidez inmediata de 10.6 CUC y una tesorería de 2. 7 CUC, influye la inmovilización de recursos en el efectivo y las cuentas por cobrar que representan el 14.1 y el 36.2 por ciento respectivamente del Activo Circulante.

### III.2.1: Análisis de las razones de actividad

En el procedimiento propuesto se han seleccionado las razones de actividad de las partidas que participan en el ciclo de rotación económica. Los resultados se ilustran en la siguiente tabla.

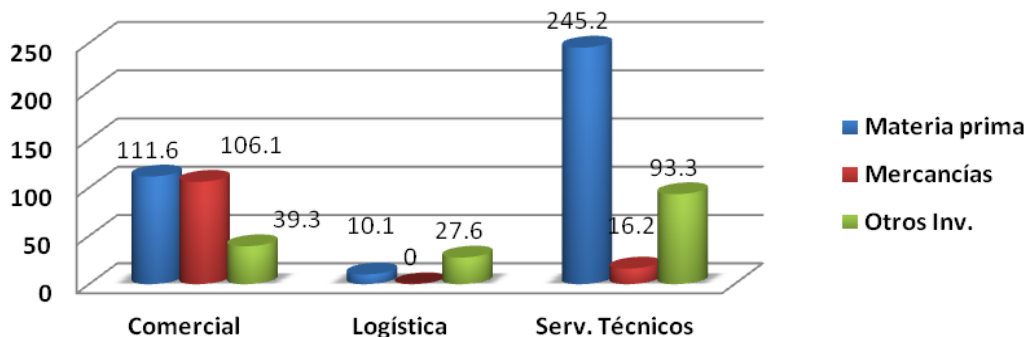
**Tabla III.9: Análisis de efectivo**

**UM .CUC**

<b>Indicadores</b>	<b>Inicio</b>	<b>En esta fecha</b>	<b>Variación</b>
<b>Rotación en días de los inventarios</b>	90 días	110 días	20 días
<b>Ciclo de cobro</b>	45 días	45 días	0
<b>Ciclo de pago</b>	90 días	89 días	-1 día
<b>Ciclo de efectivo</b>	45 días	66 días	21 días

***Fuente: Estado de Situación 31 de diciembre de 2011 y 2012***

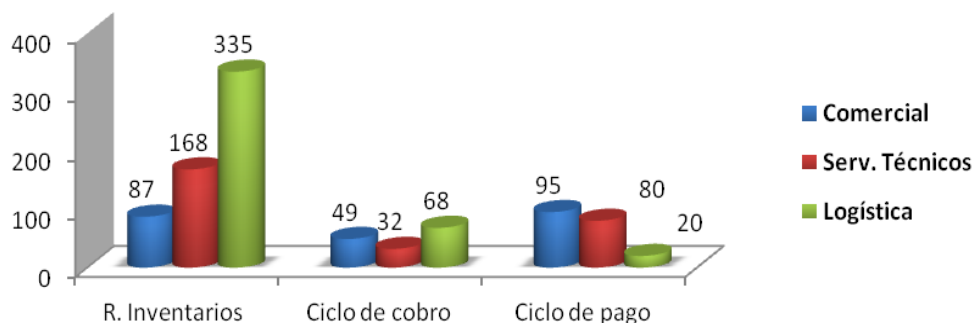
La rotación de inventarios se materializa en 110 días, manifiesta inventarios inmovilizados. El monto de las existencias asciende a 651,0 MCUC que representa el 59.7 por ciento del Activo Circulante. La partida más representativa es materia prima y materiales con un saldo de 366,3 MCUC con un peso específico en el total de inventario de un 56.4 por ciento. A continuación se ilustra el saldo de los inventarios por grupos gerenciales.



**Gráfico III.7: Análisis de los Inventarios**

El período promedio de cobranza es de 45 días, se cumple acorde a lo acordado en los contratos con los clientes. El saldo de las cuentas por cobrar a terceros asciende a 274,4 MCUC. Existen cuentas por cobrar con más de 90 días por un valor de 4,2 MCUC, que representan el 1.5 por ciento del total de las partidas por cobrar.

El ciclo comercial o de realización de la División se materializa en 155 días, incide negativamente la inmovilización de recursos en los inventarios que origina un ciclo de rotación de 110 días. El ciclo de pago se materializa cada 89 días, disminuye con relación al año anterior en un día, expresa que la entidad tiene más habilidad para cobrar que pagar. El ciclo de caja es de 66 días se incrementa en 21 días con relación al año anterior, incide negativamente el incremento que presenta el ciclo de inventarios. En el siguiente gráfico se ilustra el análisis por grupos gerenciales.



**Gráfico III.7: Ciclos de conversión de los elementos que intervienen en el ciclo de efectivo en los grupos gerenciales.**

Como se aprecia en el gráfico existen recursos inmovilizados en los inventarios, los más significativos son logística y servicios técnicos con una rotación de 335 y 168 días respectivamente.

### **III.2.2: Análisis del Capital de Trabajo**

En el período objeto de análisis la División cuenta en la moneda convertible con un Capital de Trabajo que asciende a 220,6 MCUC, disminuye con relación al inicio del año en 214,4 MCUC. A continuación se expone el Capital de Trabajo en las actividades.

- Comercial – 111,4 MCUC
- Servicios Técnicos 299,4 MCUC
- Logística 74,9 MCUC
- TVC 6,5 MCUC
- Dirección -48,8 MCUC

La actividad comercial se encuentra descapitalizada por un monto de 130,0 MCUC, influyen las Cuentas por Pagar y Préstamos internos con saldos de 294,8 y 231,5 MCUC respectivamente. Las decisiones deben dirigirse hacia la gestión de cobro, incrementar las ventas de servicios con menos costos acorde a la demanda de los clientes. La dirección presenta déficit de Capital de Trabajo por un valor de 48,8 MCUC, al existir un sobre giro bancario por un importe de 41,2 MCUC.

### **Necesidades de Capital de Trabajo**

Para determinar las necesidades de Capital de Trabajo se ha seleccionado la actividad comercial por ser esta la más importante de la División y presentar un déficit de 111,4 MCUC. A continuación se calculan dichas necesidades:

$$\left[ \frac{(\text{Total costos y gastos}) - \text{Amortización}}{360 \text{ días}} \right] \times \text{Ciclo de Efectivo}$$

Sustituyendo la fórmula:

$$\frac{[1181,1 \text{ MCUC} - 3,9 \text{ MCUC}]}{360 \text{ días}} \times 45 \text{ días} = 147,2 \text{ MCUC}$$

Las necesidades de financiamiento para Capital de Trabajo que requiere la actividad comercial ascienden a 258,6 MCUC (-111,4 – 147,2).

El ciclo de efectivo se ha calculado considerando los índices proyectados en el ciclo de rotación de los inventarios 90 días, el ciclo de cobro es 45 días y el de pago 90 días (90+45 – 90).

En la moneda nacional la División cuenta con un Capital de Trabajo que asciende a 824,3 MCUP. La liquidez del Capital de Trabajo se encuentra localizada en el Efectivo con un saldo de 756,3 MCUP, representa el 67.5 por ciento del total Activo Circulante. Resultado que se torna favorable en todas las actividades excepto Dirección con un déficit de 32,3 MCUP.

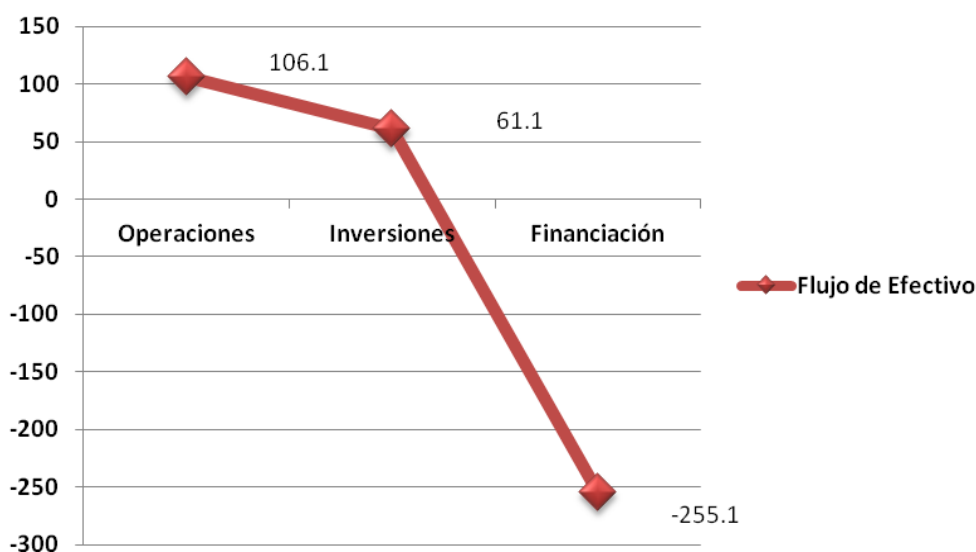
### **Endeudamiento**

La entidad presenta un endeudamiento de 0,53 CUC por cada peso de Activos, resultado que expresa que el 53.0 por ciento de los medios se encuentran financiados por fuente ajenas, situación que se evalúa como favorable, ya que el rango establecido por la Casa Matriz es de 0.40 a 0.60.

El grupo gerencial que presenta una gran negatividad es la actividad comercial donde el endeudamiento es mayor a uno.

### Flujos de efectivo

En el período objeto de análisis la entidad cuenta con un efectivo en la moneda convertible por un valor de 90,3 MCUC, disminuye con relación al año anterior en 87,9 MCUC. El flujo de efectivo por operaciones asciende a 106,1 MCUC. El flujo de efectivo por actividades de inversión 61,1 MCUC, mientras que el flujo de efectivo por actividades de financiación presenta una negatividad de 255,1 MCUC.



**Gráfico III.8. Flujos de Efectivo en la moneda convertible**

### Consideraciones finales del capítulo

La implementación del procedimiento propuesto ha posibilitado evaluar la dimensión económica, financiera y patrimonial de la entidad objeto de estudio. En la dimensión económica, el indicador ventas netas se incrementa con relación al plan en un 10.1 por ciento. El grupo gerencial con mayor participación en las ventas netas es el de la actividad comercial con un peso específico de un 63.8 por ciento. El total de costos y gastos asciende a 1943.2 MCUC. No obstante se obtienen otros ingresos por un valor



62,0 MCUC, que originan un beneficio neto de 85 CUC, resultado que se incumple en un 73.3 por ciento. La correlación productividad – salario medio muestra un resultado negativo por ser mayor a uno. En tal sentido expresa que la fuerza de trabajo no se ha utilizado de forma eficiente. En la dimensión financiera los resultados son desfavorables al no contar con la capacidad de pago que le posibilite pagar las deudas en los plazos convenidos. El efectivo tiende a disminuir en 87,9 MCUC, incidiendo la actividad comercial que se encuentra descapitalizada con necesidades de financiamiento para Capital de Trabajo por un valor de 258,6 MCUC. Los resultados en la dimensión patrimonial en la moneda convertible se evalúan de desfavorables por ser nulo el rendimiento de la inversión y el endeudamiento mayor a uno en la moneda libremente convertible. Por tal razón los resultados obtenidos en la actividad comercial deterioran la situación financiera de la División incrementándose el riesgo financiero. La autora considera que la gerencia debe tomar decisiones dirigidas a:

- renegociar con FINCOPEX la amortización del préstamo interno,
- trazar estrategias dirigidas al estudio del mercado y sobre esta base establecer acciones en el Plan de Negocio de la actividad Comercial,
- analizar la posibilidad de incrementar las ventas de servicios de menos costos y demandados por los clientes,
- acelerar la rotación de los inventarios y cuentas por cobrar,
- determinar la cantidad máxima y mínima de los inventarios en el almacén, los que se encuentren inmovilizados registrarlos como ociosos para su venta a COPLET.

## **CONCLUSIONES**

- 1.-El estudio realizado sobre el análisis económico-financiero como herramienta de dirección para la toma de decisiones ha permitido diseñar un procedimiento que posibilite la toma de decisiones para lograr la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos materiales, financieros y humanos.
- 2.-En el resultado del diagnóstico se pone de manifiesto la inexistencia de un procedimiento para la toma de decisiones que contribuyan a incrementar la capacidad de pago y la rentabilidad.
- 3.-En el procedimiento propuesto se han seleccionado los indicadores que posibilitan diagnosticar la situación de la empresa objeto de investigación en tres dimensiones: económica, financiera y patrimonial.
- 4.-Los resultados obtenidos en la implementación del procedimiento ponen de manifiesto que su implementación posibilita conocer los factores que inciden en los resultados, constatándose que existen recursos inmovilizados en los inventarios y que se corre riesgo financiero al encontrarse la actividad comercial descapitalizada, no contando con el efectivo necesario para pagar el préstamo recibido en la moneda convertible.

## **RECOMENDACIONES**

- 1.- Instrumentar el procedimiento propuesto para la toma de decisiones en la División Territorial Copextel, Sancti Spíritus, con vista a obtener resultados más eficientes en el uso de los recursos materiales, financieros y humanos.
- 2.-Efectuar al finalizar cada período económico, el análisis de los indicadores propuestos para diagnosticar la situación de la empresa en lo económico, financiero y patrimonial, dando a conocer las causas de las desviaciones para la toma de decisiones que contribuyan a incrementar la rentabilidad y disminuir el riesgo financiero.
- 3.-Capacitar a los directivos y trabajadores en el procedimiento propuesto para su total implementación en el proceso de toma de decisiones.