



**Universidad de Sancti Spíritus**  
**“José Martí Pérez”**  
**Facultad de Contabilidad y Finanzas**  
**Filial Universitaria Municipal de Trinidad**  
**“Julio Antonio Mella”**



**TRABAJO DE DIPLOMA**

***Título: Perfeccionamiento en la toma de decisiones a partir del análisis de los estados financieros en la fábrica de Cigarros Juan de Mata Reyes de Trinidad.***

**Autor: Orlando Chávez Díaz**  
**Tutora: MSc Yuliesky Cristo Dévora**

**Mayo de 2013**  
**“Año 55 de la Revolución”**



## **Dedicatoria**

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

A mis padres, por guiarme por el camino correcto.

A mis hijos y a toda mi familia por brindarme su apoyo.

A mi esposa por su ayuda y comprensión.

## **Agradecimientos**

Agradezco de todo corazón:

A mis padres, esposa, hijos, quienes me han brindado con amor y dedicación toda la ayuda necesaria.

A mi tutora Yuliesky Cristo Dévora ya que con esmero, dedicación y confianza me orientó y guió en la realización de esta investigación.

En fin, a todas los que de una forma u otra me ayudaron y apoyaron en este momento tan importante de mi vida.

A todos, mil gracias.



## **RESUMEN**

La Empresa de Cigarro “Juan D. Mata Reyes” de Trinidad, tiene la Misión de Producir cigarrillos para el consumo nacional, con un nivel de calidad que satisfaga las exigencias del cliente, con elevada eficiencia y el mínimo de afectación al medio ambiente.

Para lograr lo antes dicho la empresa necesita resolver una serie de carencias relacionadas con el perfeccionamiento del análisis económico financiero para la toma de decisiones rápidas y oportunas.

Diseñar un procedimiento para la toma de decisiones a partir del análisis económico financiero en la empresa, muestra las causas de los fenómenos posibilitando un plan de acciones para mejorar los resultados. El procedimiento propuesto parte de una caracterización de la entidad objeto de estudio y del empleo de los Estados Financieros para la toma de decisiones, seleccionando un grupo de indicadores, que se aplican a dos períodos contables sucesivos y nos permiten emitir un juicio de las partidas cuyo comportamiento es determinante en los resultados indeseados o susceptibles de mejorar, y cuáles han sido las causas. Después de trabajar en el procedimiento el autor reevalúa la situación de la empresa comparando los resultados de los principales indicadores y se pudo constatar que no hubo mejoras significativas de la liquidez, el capital de trabajo, la rentabilidad, los ciclos de cobros y pagos, el endeudamiento, la autonomía y otros aspectos relacionados con la salud financiera de la empresa.

## **Indice**

|   |           |
|---|-----------|
| <u>INTRODUCCIÓN</u> .....   | 7         |
| <b><u>CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</u></b> .....   | <b>7</b>  |
| <u>1.1. LOS ESTADOS FINANCIEROS</u> .....   | 8         |
| <u>1.2 ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO: CONCEPTO E IMPORTANCIA</u> .....   | 15        |
| <u>1.3 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS ECONÓMICO–FINANCIERO</u> .....  | 16        |
| <u>1.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO</u> .....  | 16        |
| <u>1.4.1 Método comparativo</u> .....   | 17        |
| <u>1.4.2. Método porcentual</u> .....   | 17        |
| <u>1.4.3 Razones financieras</u> .....  | 17        |
| <u>1.5 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD</u> .....  | 22        |
| <u>1.6 CAPITAL DE TRABAJO</u> .....   | 24        |
| <u>Conclusiones del capítulo I</u> .....  | 25        |
| <br>  |           |
| <b><u>CAPITULO II: DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LOS INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS QUE POSIBILITE LA TOMA DE DECISIONES</u></b> .....                                      | <b>27</b> |
| <u>INTRODUCCIÓN</u> .....   | 27        |
| <u>2.1 DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO</u> .....   | 29        |
| <u>2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA CIGARRO “JUAN D. MATA REYES”.</u><br><u>CONSIDERACIONES SOBRE EL USO DEL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO COMO</u><br><u>HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN</u> ..... | 29        |
| <u>2.2.1 Diagnóstico de la situación actual que presenta el análisis financiero para la toma de decisiones en la Empresa Cigarro “Juan D. Mata reyes”</u> .....                               | 37        |
| <u>2.3. INDICADORES PARA EVALUAR LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA EN EL PERIODO ANTERIOR</u> .....  | 53        |
| <u>2.4. RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA EN EL PERIODO INICIAL</u> .....  | 53        |
| <u>2.5. ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DEL DETERIORO EN LOS INDICADORES DEL 2010</u> .....  | 53        |
| <u>2.5.1 Selección de Instrumentos</u> .....  | 37        |

|  |    |
|--|----|
| <u>2.5.2 Aplicación de instrumentos en determinación de causas del deterioro de la rentabilidad y la liquidez en el año 2010</u> ..... | 37 |
| <u>2.5.3 Causas del deterioro de la rentabilidad y la liquidez en la Empresa de Cigarro “Juan D. Mata Reyes”</u> .....                 | 37 |
| <u>2.6. ESTADO DESEADO Y ACCIONES PARA ALCANZARLO</u> .....  | 53 |
| <u>2.6.1 Decisiones tomadas a partir del plan de acción propuesto</u> .....  | 37 |
| <u>Conclusiones del capítulo II</u>  | 56 |
| Conclusiones finales   |    |
| Recomendaciones  |    |
| Bibliografía   |    |
| Anexos   |    |

## INTRODUCCIÓN

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

En las tareas sociales y económicas en que se haya enfrascado nuestro país en la etapa presente de desarrollo económico y de reanimación de la economía, adquiere gran importancia para todos los sectores de la economía nacional la elevación de la eficiencia.

La elevación de la eficiencia y la producción social constituye la piedra angular de la política económica del Partido Comunista. El sistema empresarial cubano no ha logrado alcanzar los niveles de eficiencia deseados.

En la actualidad elevar la eficiencia es un requisito de primer orden, sin embargo, la complejidad e imperativos de las circunstancias de hoy obligan a ir dando pasos progresivos, paralelos y entrelazados que, a la vez, contribuyan a mantener el nivel de existencia del país.

De ahí la necesidad de hacer un análisis cabal de la situación que presentan los recursos líquidos de las empresas; en busca de ver su grado de efectividad, donde la misma constituye la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable. En tal sentido se define la **efectividad** como el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción.

De modo que al encontrarse en un entorno difícil y convulso nuestras entidades, deben luchar por ser más competitivas y eficientes económicamente, haciendo un mejor uso de los recursos para elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados con menos costos.

Los directivos, por necesidad deben enjuiciar las causas y los efectos de la gestión de la empresa, punto de partida para la toma de decisiones en el proceso de administrar la entidad.

Actualmente los directivos deben contar con una base teórica de los principales métodos que se utilizan para lograr una mayor calidad de los Estados Financieros para optimizar la toma de decisiones.

Con el análisis económico se logra estudiar profundamente los procesos económicos, lo cual permite evaluar objetivamente el trabajo de la Organización, determinando las posibilidades de desarrollo y perfeccionamiento de los servicios y los métodos y estilos de dirección.

En la empresa, de acuerdo a la estructura que posea la misma, es necesario revisar que este proceso sea realizado por el especialista (contador o económico) correspondiente, con la participación de todas las áreas organizativas teniendo en cuenta las técnicas de solución de problemas grupales y finalmente el informe debe ser discutido en la junta directiva, aunque la ejecución de esta tarea se lleve a cabo en áreas especializadas de la organización, constituye una responsabilidad del más alto ejecutivo de la entidad, teniendo en cuenta que toda decisión implica una adecuada fundamentación de las variaciones que se produzcan en la entidad a causa de ella, así como el grado de sensibilidad de los resultados económicos ante estas variaciones.

La aplicación de técnicas adecuadas para una eficiente toma de decisiones debe conducir a resolver los problemas que han generado los efectos que muestran

estos Estados, y de ahí, mediante un análisis *causa – efecto*, a las causas que los han originado.

Para una organización empresarial es vital detectar los problemas, tanto externos como internos, de forma tal que se reconozcan tanto las amenazas y las oportunidades que vienen del exterior de la empresa, como sus debilidades y fortalezas, las que existen internamente. No se puede actuar contra un problema mientras no se identifique y se localicen sus causas, como ya ha sido señalado.

Se impone trabajar y preservar con orden disciplina y exigencia para hacer realidad los lineamientos de la política económica y social de nuestro país. En este contexto se hace necesario trabajar observando la institucionalidad para que cada cual haga lo que le corresponde hacer sin interferir en lo demás.

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

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

### **Pregunta científica**

¿Qué elementos en el análisis de los estados financieros, limitan una adecuada toma de decisiones para mejorar la eficiencia económica empresarial en la fábrica de cigarros Juan de Mata Reyes de Trinidad?

### **Objetivo General**

El objetivo general del presente trabajo se enmarca en:

Diseñar e implementar un procedimiento para el análisis de los estados financieros, que facilite la toma de decisiones adecuadas en la fábrica de cigarros Juan de Mata Reyes de Trinidad.

### **Objetivos específicos**

1. Diseñar un procedimiento para el análisis de los estados financieros en la fábrica de Cigarros Juan de Mata Reyes de Trinidad e identificar, a través de las técnicas de trabajo en grupo, de las causas de los resultados y posibles decisiones a tomar para su perfeccionamiento.
2. Implementar el procedimiento propuesto para el análisis de la situación económico financiera en la fábrica de Cigarros Juan de Mata Reyes de Trinidad. identificación, a través de las técnicas de trabajo en grupo, de las causas de los resultados y posibles decisiones a tomar para su perfeccionamiento.
3. Valorar los resultados del procedimiento, analizando la situación económica financiera en el año 2012 en la fábrica de Cigarros Juan de Mata Reyes de Trinidad.

### **Objeto de estudio teórico**

Indicadores Económicos financieros, toma de decisiones.

### **Campo de acción**

Los Indicadores Económicos Financieros de la fábrica de Cigarros Juan de Mata Reyes de Trinidad para mejorar la toma de decisiones.

### **Significación teórica**

El valor teórico de la investigación es que a través del estudio y análisis de la literatura existente, la apropiación de los conocimientos necesarios para conformar el marco teórico sobre el diseño e implementación del análisis económico financiero, para conocer causa y efecto de las desviaciones con vista la toma de

decisiones, que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos en la empresa.

### **Significación metodológica**

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

### **Significación práctica**

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

### **Significación social**

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

### **Significación económica**

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



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

1. Caracterizar la entidad objeto de estudio y evaluación del uso del análisis económico financiero como herramienta de dirección.
2. Obtener de Estados Financieros y selección de indicadores a aplicar.
3. Diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa (período I y II)
4. Analizar causas de resultados a perfeccionar.
5. Evaluar la situación económica y financiera de la Empresa. (período III) validación.

## CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

### Introducción

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

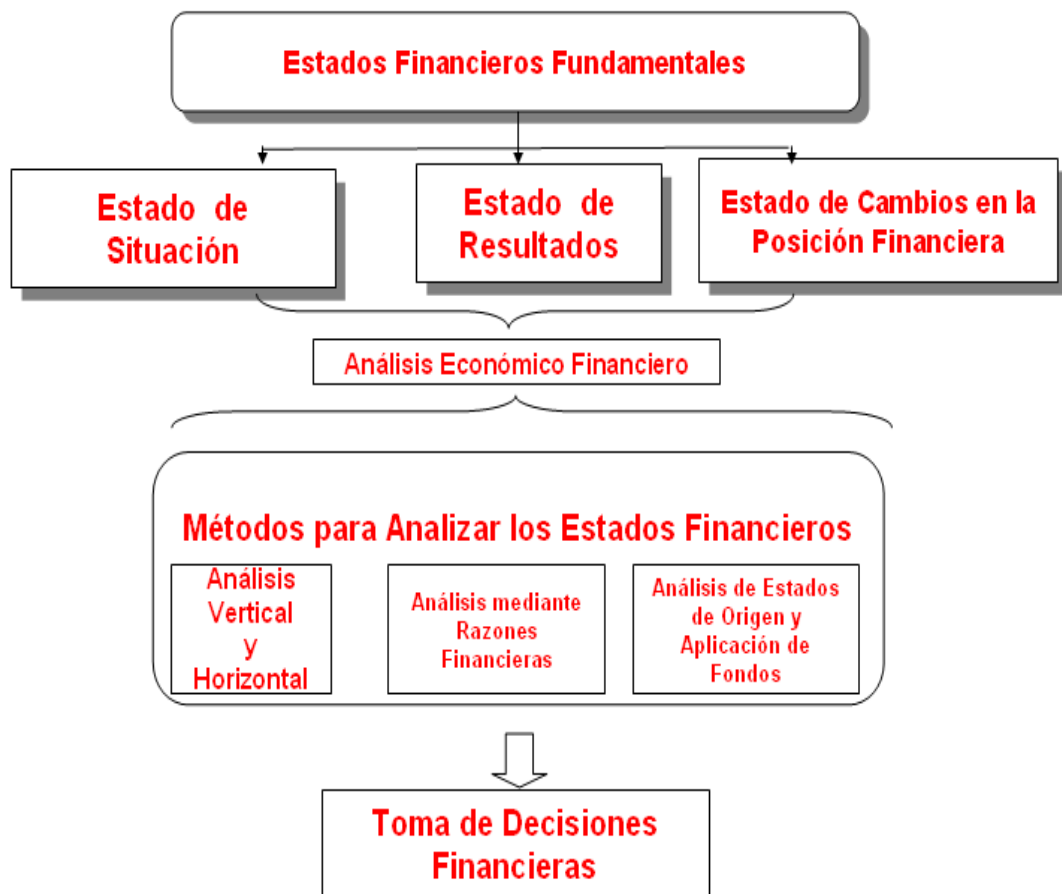


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación (elaboración propia)

## 1.1. Los Estados Financieros

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

De uso interno entre otros:

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

### **Balance general**

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

- Mostrar la situación financiera en una fecha determinada.
- Figuran las cuentas reales (activo. pasivo y patrimonio o capital).
- Expresa la composición y el valor de los medios y las fuentes de financiamiento.
- Permite evaluar la capacidad de pago que tiene la empresa para responder a las actividades del próximo período y facilita la obtención de indicadores financieros.

### **Estado de resultados**

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

---

<sup>8</sup> Torras de la luz Oscar, Contabilidad General Editorial Pueblo y Educación, p216.

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

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

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

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

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

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

Por tal razón el estado de resultado **al** comparar los ingresos con los costos y gastos, muestra el resultado de la actividad económica de una empresa durante un período de tiempo, expresando este resultado como ganancia o pérdida y además informa sobre el comportamiento de los distintos elementos que participan en la determinación de dichos resultados.

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

---

<sup>11</sup> Horngreen Charles, Contabilidad Básica t1 Editorial MES, p20.

<sup>12</sup> Moreno Joaquín, Finanzas de las Empresas Editorial MES, 1998 p51.

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

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

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

### **Estado de origen y aplicación de los fondos**

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

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

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

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

- Analizar, seleccionar, clasificar y resumir los cambios ocurridos en la estructura financiera durante un período.

---

<sup>15</sup> Horngreen Charles, Contabilidad Financiera, tII 1991 p606

- Conocer la generación de fondos internos de forma pura, sin otros factores que distorsionan la información.
- Conocer el comportamiento de los ciclos financieros a corto o a largo plazo.

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

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

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

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

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

Fuentes:

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



Aplicaciones:

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

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

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

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

Entradas:

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

Salidas:

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

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

Entradas:

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

Salidas:

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

Actividades de financiación: los flujos por actividades de financiación son los que proceden de la emisión de acciones u otros instrumentos de Capital, así como

cobros procedentes de la emisión de obligaciones, préstamos operacionales entre otros.

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

Esto dando cumplimiento a los lineamientos 1, 4, 13

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

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

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

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

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

---

<sup>16</sup> Weston Fred, Capeland E Thomas, Administración Financiera Moderna Edición, México 1996 p85.

significado económico, tiene además un significado moral al educar a los trabajadores en el mantenimiento y cuidado de la propiedad social.

Vasado en los lineamientos 7, 10, 14, 17

### **1.3 Objetivos del análisis económico–financiero**

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

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

### **1.4 Métodos y técnicas para el análisis económico- financiero**

Se comprende por método en el amplio sentido, el modo de enfocar el estudio de la realidad, el modo de investigar los fenómenos de la naturaleza y de la sociedad. Las particularidades del método a emplear, se determinan por el contenido de la ciencia, por su objeto, pero independientemente de que cada ciencia utiliza métodos específicos del conocimiento para el logro de sus objetivos, es necesario tener presente que cuando se habla de los métodos del conocimiento científico, hay que detectar que el método universal del conocimiento es el dialéctico.

El análisis económico financiero apoyándose en el materialismo dialéctico garantiza la investigación de los hechos, fenómenos y procesos económicos, tomando en consideración los cambios cuantitativos y cualitativos que ocurren en ellos, destacando lo nuevo, lo progresivo y lo típico. El análisis económico

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

Los principales métodos del análisis económico financiero son:

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

#### **1.4.1 Método comparativo**

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

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

#### **1.4.2. Método porcentual**

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

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

#### **1.4.3 Razones financieras**

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

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

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

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

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

### **Razones financieras básicas**

Las razones financieras pueden dividirse en varios grupos tales como:

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

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

### **Razones que expresan liquidez**

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

**Tabla 1.1: Razones de liquidez.**

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

Fuente: Elaboración propia.

### **Razones de actividad**

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

**Tabla 1.2: Razones de actividad.**

| <b><u>Clasificación</u></b>  | <b><u>Contenido</u></b>   | <b><u>Cálculo</u></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 | $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital de Trabajo}}$ |

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

Fuente: Elaboración propia.

### **Razones de apalancamiento**

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

**Tabla 1.3: Razones de apalancamiento.**

| <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.                                  | $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo total}}$   |

Fuente: Elaboración propia.

### **Razones de rentabilidad**

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

**Tabla 1.4: Razones de rentabilidad**

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



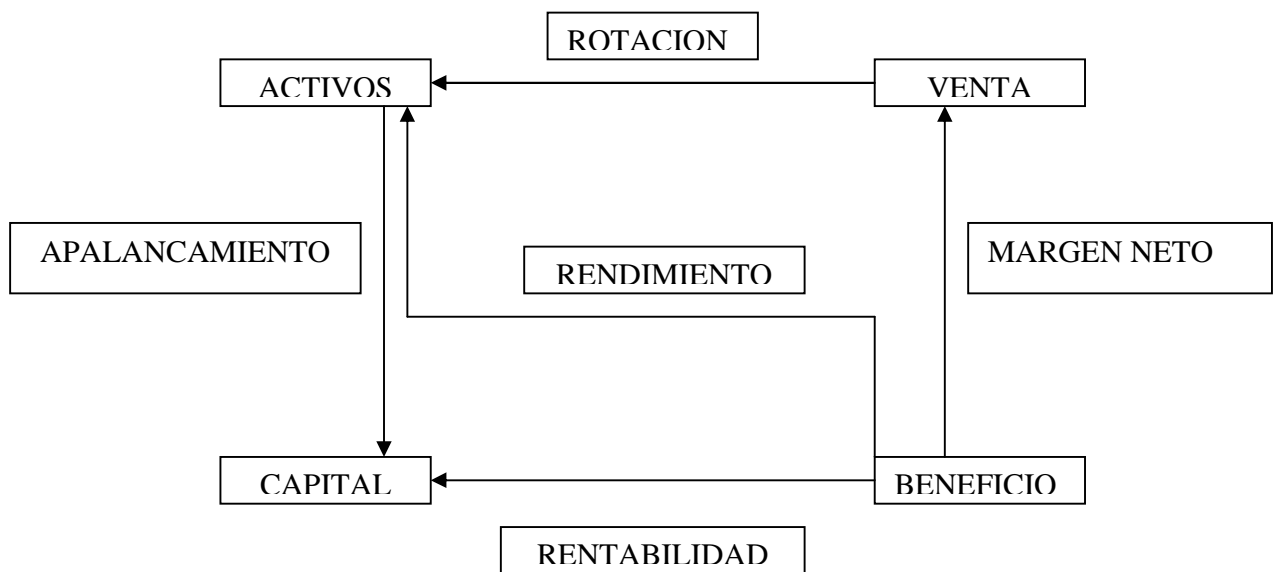
|   |   |   |
|---|---|---|
|   | óptimos en relación con los costos y gastos.  |   |
| Rentabilidad económica                    | Mide el rendimiento obtenido con respecto al total de la inversión y el beneficio por cada peso de activo. Refleja la eficiencia y la efectividad en el uso y provecho de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

Fuente: Elaboración propia.

### 1.5 Análisis de la rentabilidad

El análisis de la rentabilidad permite relacionar lo que se genera a través de la cuenta de ganancias y pérdidas con lo que se precisa, de activos y capitales propios. Los principales ratios que se analizan dependen de cuatro variables: activos, capitales propios, ventas y beneficios. A través de estas cuatro variables, se pueden obtener los Ratios de rendimiento, rentabilidad, margen,

apalancamiento y rotación. Esta última compara las ventas con los activos. Lo expuesto anteriormente se ilustra en el siguiente esquema 1.1.



Esquema 1.1: Análisis de la rentabilidad (Elaboración propia)

### Rentabilidad económica o rendimiento

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

Beneficio antes de Intereses e Impuestos

Rendimiento = -----

Total Activo

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

Utilidad Neta antes de Impuestos e Intereses

Rendimiento Neto = -----

Activo

Para aumentar el rendimiento se considera necesario:

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

### **Rentabilidad financiera**

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

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

A medida que el valor del ratio de rentabilidad financiera sea mayor, mejor será esta. En cualquier caso, como mínimo ha de ser positiva y superior o igual a las expectativas de los accionistas, que suelen estar relacionadas por el denominado costo de oportunidad, que indica la rentabilidad que dejan de percibir los accionistas, por no invertir en otras alternativas financieras de riesgo similar.

El análisis económico-financiero involucra analizar el capital de trabajo, categoría que se estudia en el próximo epígrafe.

### **1.6 Capital de trabajo**

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

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

---

<sup>17</sup> Weston Fred, Copeland Thomas, Administración Financiera Novena Edición, México 1996 p89.

<sup>18</sup> Kennedy, Análisis de los Estados Financieros, México, 1996 p235.

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

El capital de trabajo está representado por partidas operativas y financieras, dando lugar a un capital de trabajo operativo y a un fondo circulante financiero. El capital de trabajo es la suma del capital de trabajo operativo y el fondo circulante financiero. ( $CT=CTO+FCF$ ).

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

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

El fondo circulante financiero está vinculado a la gestión financiera. Está constituido por las partidas de mayor liquidez tales como: efectivo en caja y banco y las inversiones temporales, así como los pasivos financieros corrientes, representados por los efectos por pagar, préstamos bancarios a corto plazo y

los intereses por pagar. Su magnitud no depende del nivel de actividad, sino de los fondos permanentes que posibiliten financiar con comodidad los activos operativos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

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

Vasado en los lineamientos 7, 10, 14, 17

### **Conclusiones del capítulo I**

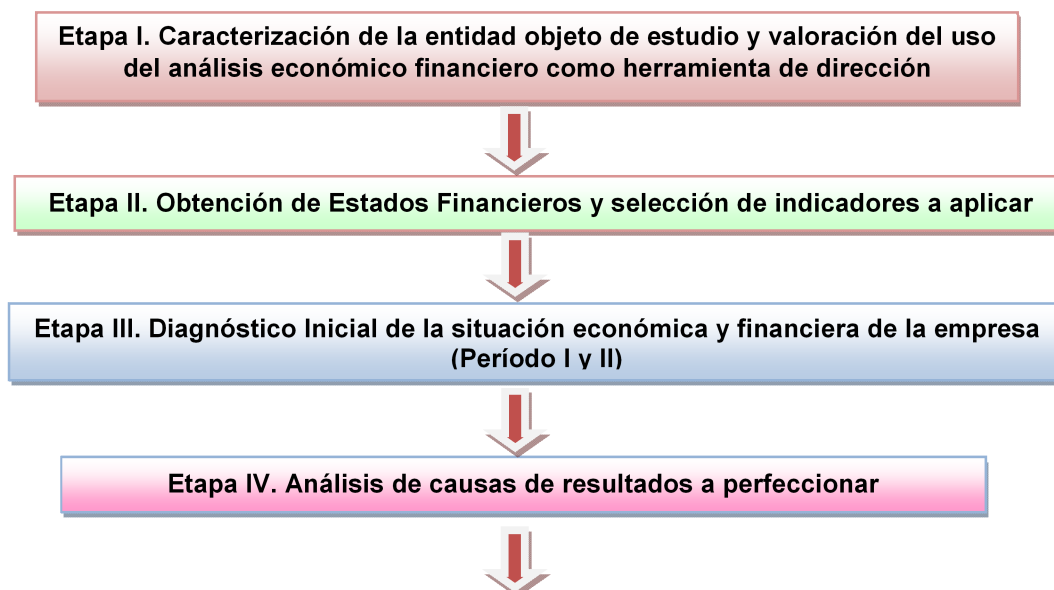
A modo de conclusiones se puede plantear que el análisis económico (financiero), representa una herramienta de control financiero que ayuda a evitar y corregir los errores en la actividad económica, así mismo proporciona a los ejecutivos conocer el efecto esperado de las decisiones estratégicas adoptadas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

## **APITULO II: DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LOS INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS QUE POSIBILITE LA TOMA DE DECISIONES**

### **Introducción**

En este capítulo el autor expresa el resultado del diagnóstico, sobre la situación actual de la empresa objeto de estudio, poniéndose de manifiesto que no se profundiza en las causas y efectos de las desviaciones que presentan los indicadores económicos y financieros, limitando la toma de decisiones estratégicas que posibiliten la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos. Por tal razón se desarrolla un procedimiento para evaluar los indicadores económicos y financieros que brinda la información que requieren los ejecutivos, para la toma de decisiones oportunas y razonables que permitan el incremento de la rentabilidad y la capacidad de pago, disminuyendo el riesgo financiero.

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



**Etapa V. Valoración final de la situación económica y financiera de la empresa  
(Período III).**

**Esquema 2.2: Procedimiento propuesto**

Primera Etapa: Consiste en realizar una caracterización de la entidad objeto de estudio, su estructura, funcionamiento, objeto social, ubicación y cualquier dato que a los efectos del análisis después pueda ser importante, del mismo modo se analizará en qué medida son utilizados los estados financieros y en general las técnicas para su análisis en función de la toma de decisiones.

Segunda Etapa: Consiste en ordenar la información contable de forma tal que facilite obtener los indicadores económicos y financieros previamente seleccionados que se requieren para evaluar la situación de la empresa.

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

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

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

Tercera Etapa: 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 en el período base o inicial, en lo posible se valoran estos indicadores desde el punto de vista tendencial.

Cuarta Etapa: Aplicar técnicas e instrumentos de trabajo en grupo, partiendo del análisis de la situación financiera y económica, o sea cuáles son las causas que han provocado los resultados indeseados, y cuáles son los resultados

susceptibles de mejorar para el próximo ejercicio, es determinante el trabajo en grupo donde participen todos los eslabones posibles de la empresa.

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

## **2.1 Desarrollo del procedimiento propuesto**

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

## **2.2 Caracterización de la Empresa Cigarro “Juan D. Mata Reyes”. Consideraciones sobre el uso del análisis económico financiero como herramienta de dirección.**

EL reordenamiento que está teniendo lugar en todos los sectores de la economía global y nacional, exige nuevos esfuerzos de obreros, técnicos, especialistas y directivos.

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



La Empresa de Cigarros “Juan de Mata Reyes” de Trinidad, ubicada en la calle Camilo Cienfuegos, fue fundada en 1920 por capital mixto, bajo la firma “Trinidad Industrial S:A:V”, denominada como “EVA”, con un total de 42 trabajadores que laboraban en un solo turno de trabajo de 8 horas., con producción totalmente artesanal, incluso los cigarrillos, se cortaban con tijeras. El Presidente de la Compañía, que así se llamaba en aquellos momentos, era Joaquín Menéndez, quien a la vez era uno de los accionistas.

En la década del 1930, se introduce una nueva tecnología, moderna para la época, las Máquinas SCM (Standard Cigarette Machine), de producción Norteamericana, con una capacidad, de solo, 400 cigarrillos por minuto. En el año 1952, se habían introducido otros adelantos, como son: una máquina de picar tabaco en hojas (machetes), para hacer la hebra o picadura, 1 secadora de hebra, 1 enfriadora de hebra, y 1 caldera de vapor, para esta fecha, ya se trabajaba el doble turno, sin embargo la producción, era de 312 millones de cigarrillos al año.

Con el triunfo revolucionario fue intervenida en 1960, ese año produjo con 93 trabajadores 345 millones de cigarrillos, y después de la Gran Victoria de Girón, toma el nombre actual. “Juan de Mata Reyes Leonard”. En esta fecha la fábrica llegó a tener, 7 máquinas de cigarrillos y 6 en envoltura.

En el año 1967, el inmueble fue reconstruido totalmente, se ampliaron las capacidades productivas; así como se mejoraron las condiciones de trabajo de los obreros, ya en el año 1970, se produjeron 1000 millones de cigarrillos, con valores cercanos a los 5 millones de pesos. Este aumento de la producción se debe a la ampliación de la empresa, con dos nuevas máquinas de hacer cigarrillos. La plantilla ascendió a 183 trabajadores.

Como resultado de la cohesión, entre los organismos del centro, y sus trabajadores, como principales protagonistas, la Empresa, mantuvo por más de 25 años la condición de Vanguardia Nacional, la cual, se perdió en el año 2008, por los resultados alcanzados, en una auditoría.

➤ **Misión.**

La Misión de la Empresa de Cigarros: “Juan de Mata Reyes “de Trinidad. Producir cigarrillos para el consumo nacional, con un nivel de calidad que satisfaga las

exigencias del cliente, con elevada eficiencia y el mínimo de afectación al medio ambiente.”

➤ **Visión.**

La Visión de la Empresa de Cigarros: “Juan de Mata Reyes” Convertirse en la fábrica preferida de los fumadores de cigarrillos negros

**Relacionado con la política de cuadros, componen dicho órgano:**

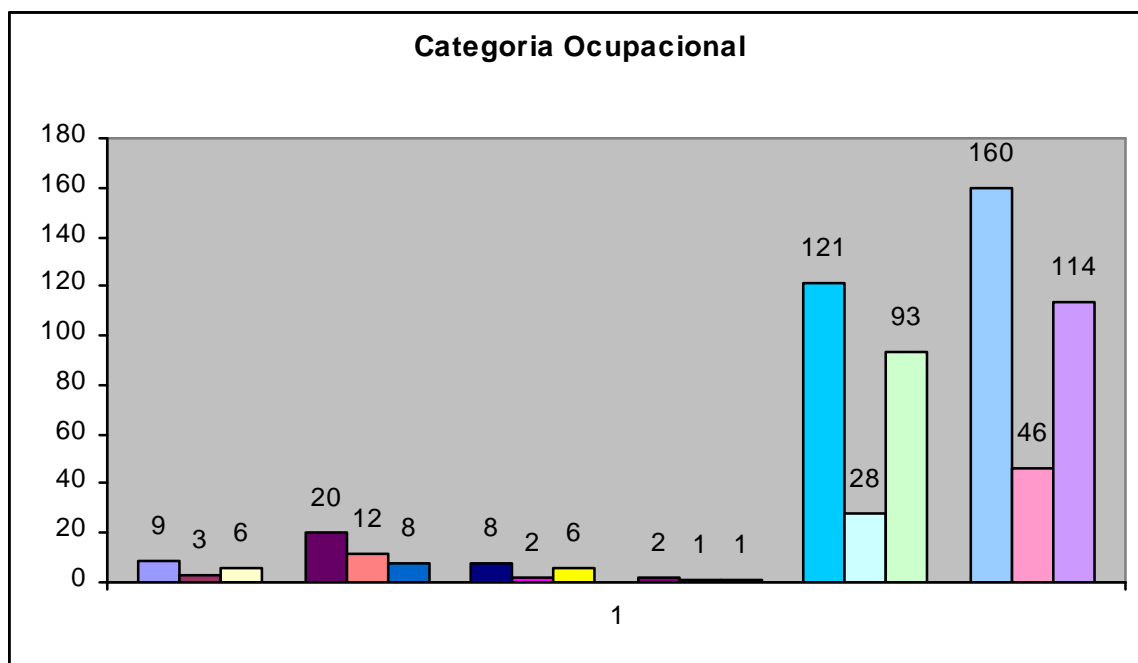
- Director (a) General
- Director (a) Técnica y Desarrollo
- Director (a) Capital Humano
- Director del PAD
- Director Contable Financiero
- Director UEB De Servicios Generales
- Director UEB Producción
- Jefe de Seguridad y Protección
- Esp. C Gestión Documental, que atiende la actividad de Cuadros
- Asesor Jurídico, invitado permanente

**Respecto a las áreas de trabajo que componen la Empresa, se encuentran:**

- Área de Regulación y Control
- UEB PRODUCCIÓN: Compuesta Por: Brigada de Hechura de Hebra
- Brigada de Envoltura
- Brigada de Cigarro.
- Brigada de Mtto. Productivo
- Grupo Técnico Productivo.
- UEB SERVICIOS: Compuesta Por: Brigada de Mantenimiento
- Brigada de Aseguramiento
- Transporte
- Comedor y Cafetería
- Grupo de Seguridad Interna

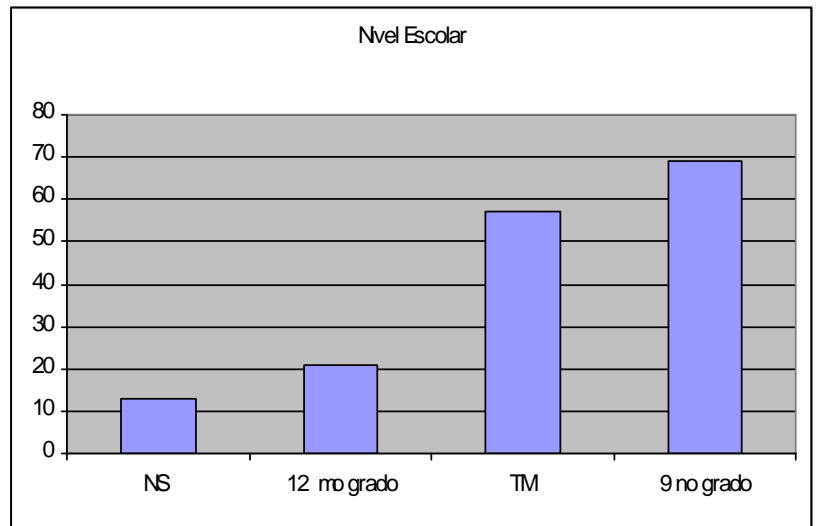
La plantilla de la Entidad en el 2011 está integrada por 160 trabajadores desglosados en las siguientes categorías ocupacionales, de los cuales 45 son mujeres

|                 | Total | Mujeres | Hombres |
|-----------------|-------|---------|---------|
| Directivos      | 9     | 3       | 6       |
| Técnicos        | 20    | 12      | 8       |
| Servicios       | 8     | 2       | 6       |
| Administrativos | 2     | 1       | 1       |
| Obrero          | 121   | 28      | 93      |
| Total           | 160   | 46      | 114     |



El nivel educacional de sus trabajadores es como sigue:

| Nivel Escolar |    |
|---------------|----|
| NS            | 13 |
| 12mo grado    | 21 |
| TM            | 57 |
| 9no grado     | 69 |



Su colectivo laboral se caracteriza por:

- Ser un colectivo unido y trabajar juntos en el logro de sus objetivos estableciendo adecuadas relaciones interpersonales entre los jefes, subordinados y trabajadores.
- El colectivo de dirección es conocedor de la actividad con muchos años de experiencia alcanzados en la propia organización, comprometidos con el trabajo que desarrollan, aún cuando tienen conocimientos de su posible desaparición.
- Se trabaja en la preparación del personal a través de planes de capacitación que tiene como base fundamental, las características individuales de cada trabajador.
- Se cuenta con un nivel educacional adecuado para transformar la situación actual en la comunicación.

- Las organizaciones políticas y de masas del centro respaldan el adecuado funcionamiento de la entidad y encaminan su trabajo en el cumplimiento de su objeto social.
- El 57% de la fuerza laboral, posee el nivel medio superior y el 13 % el nivel superior, entre los que se encuentran los matriculados en la enseñanza superior.

La EC "Juan de Mata Reyes" posee dos unidades empresariales de base que representan divisiones internas, con el objetivo de organizar los procesos de producción de bienes y servicios, actúan con independencia relativa, se subordinan al Director General de la Empresa y no cuentan con personalidad jurídica propia.

La Unidad Empresarial de Base es genéricamente la única figura empresarial a partir de la cual se organizan todos los procesos de producción o de prestación de servicios.

La organización de la producción de bienes y servicios es el núcleo de la actividad empresarial; la empresa y todos los sistemas que intervienen en la organización están en función de organizar la actividad productiva o de prestación de servicios, sobre este particular deberá considerarse los siguientes aspectos:

El estudio organizativo de la producción de bienes y servicios parte del eslabón primario, el puesto de trabajo, el equipo o brigada de trabajo socialista, culminando en la Oficina Central de la Empresa.

En el caso de la Empresa de Cigarros "Juan de Mata Reyes", dentro de su estructura orgánica se encuentran dos UEB, entre ellas:

- UEB de Producción

La Misión de esta organización de base es:

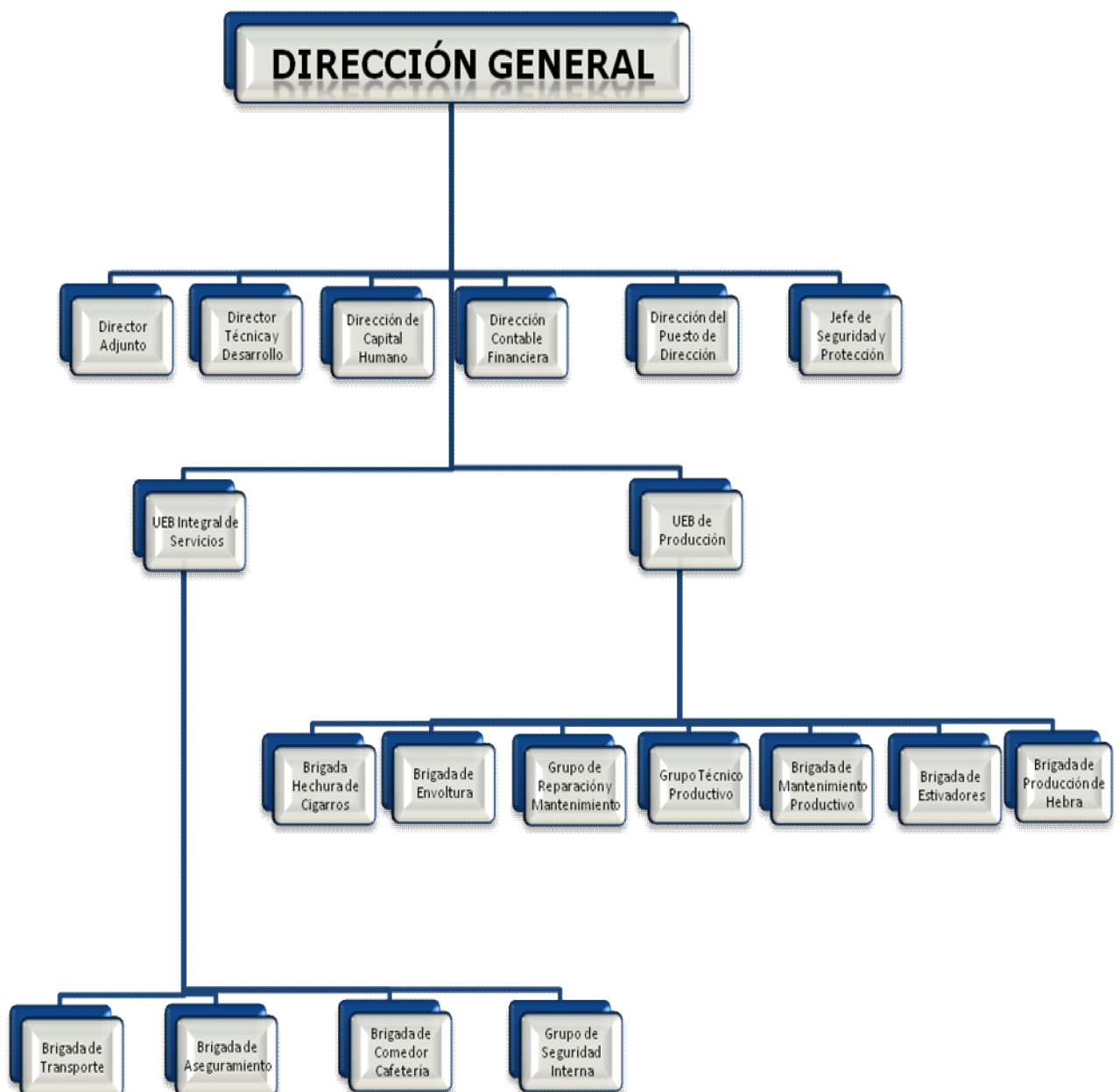
Cumplir el Plan de Producción con eficiencia y manteniendo e incrementando la calidad del producto terminado, para cumplir dicho objetivo la unidad empresarial de base cuenta con las siguientes Brigadas:

- **Brigada de Producción de Hebra**
- **La Brigada de Producción de Cigarrillos,**

## Organigrama General de la Empresa.

El organigrama sirve para reflejar la estructura organizativa de la entidad y sus características gráficas, así como velar por su permanente revisión y actualización.

Mediante el organigrama se aprecia a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la entidad, muestra quién depende de quién, indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura, los puntos fuertes y débiles, sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medios de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la entidad, es apropiado para lograr que los principios de la organización operen, indica al personal de nuevo ingreso la forma como se integran a la organización.



### **2.2.1 Diagnóstico de la situación actual que presenta el análisis financiero para la toma de decisiones en la Empresa Cigarro “Juan D. Mata Reyes”.**

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

- La empresa cuenta con una dirección de contabilidad y finanzas. La contabilidad está centralizada a nivel de empresa.
- La contabilidad no está certificada.
- Existen los medios informáticos y de comunicación que permiten operar los sistemas de contabilidad, se aplica el software Versat Sarasola.
- Se elaboran los siguientes Estados Financieros:
  - Estado de situación o balance general. (Anexo 1)
  - Estado de resultado. (Anexo 2)
- El manual de normas y procedimientos de contabilidad responde a los requerimientos de la empresa.
- Solo se comparan los gastos por elementos con los planificados y no se determinan las causas de las desviaciones.
- Se analiza el indicador costo por peso, comparando el real con el plan pero no se determina el sobre gasto y las causas que han dado lugar al mismo.
  - Tabla de indicadores (Anexo 3)

Los resultados del diagnóstico ponen de manifiesto, que los directivos de la empresa no cuentan con la información necesaria para tomar decisiones razonables, que contribuyan a minimizar el riesgo financiero que presenta la misma en el año 2010. Por tal razón es necesario desarrollar un procedimiento

que posibilite que el proceso de toma de decisiones se realice de forma efectiva. En el próximo epígrafe se proponen los pasos a seguir para la implementación del procedimiento, a partir del año 2011 en la empresa objeto de investigación.

### **2.3 Indicadores para evaluar la situación de la empresa en el período anterior**

La selección de los indicadores se realizó considerando los solicitados por el organismo superior y otros encontrados en la literatura consultada y que pueden ser importantes para la investigación. Los objetivos de los mismos están orientados a evaluar la situación de la empresa en lo económico, financiero y patrimonial, facilitándole a los ejecutivos la toma de decisiones. La propuesta de indicadores fue objeto de valuación con especialistas del área económica, recursos humanos e informáticos, llegándose al consenso de evaluar en el año 2011, 2012. Teniendo en cuenta, que la forma de agrupar las razones financieras es diversa, en la propuesta se presenta la que más se ajusta a la entidad objeto de estudio. Las mismas quedan recogidas en los grupos siguientes:

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

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

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

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



- Razón rápida o prueba ácida: Mide el grado en que los recursos líquidos están disponibles de inmediato para pagar los créditos a corto plazo. Expresa la capacidad real que tiene la entidad para cubrir sus obligaciones, contando con los activos más líquidos. Se calcula:

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

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

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

## II. Razones de apalancamiento

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

Razón de endeudamiento: Expresa en qué medida las deudas están financiando la inversión en activos de la entidad. Se evalúa de favorable cuando se obtiene un resultado menor al 30%, por lo tanto el 70% deben ser recursos propios. Se calcula:

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

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

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

### III. Razones de Actividad

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

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

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

- Rotación de los activos totales: Esta razón tiene por objeto determinar el nivel de recursos generados por la instalación respecto a la magnitud de recursos usados (mide la efectividad y eficiencia de la dirección en los usos y provechos de los recursos disponibles) es decir, muestra las ventas generadas por cada peso invertido o la inversión que se necesita para generar un determinado volumen de ventas. Una rotación alta indica que la entidad ha generado suficiente volumen de ventas en proporción a la magnitud de su inversión. Se evalúa favorablemente siendo mayor o igual a \$ 0.50. se calcula:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **IV. Razones de rentabilidad**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

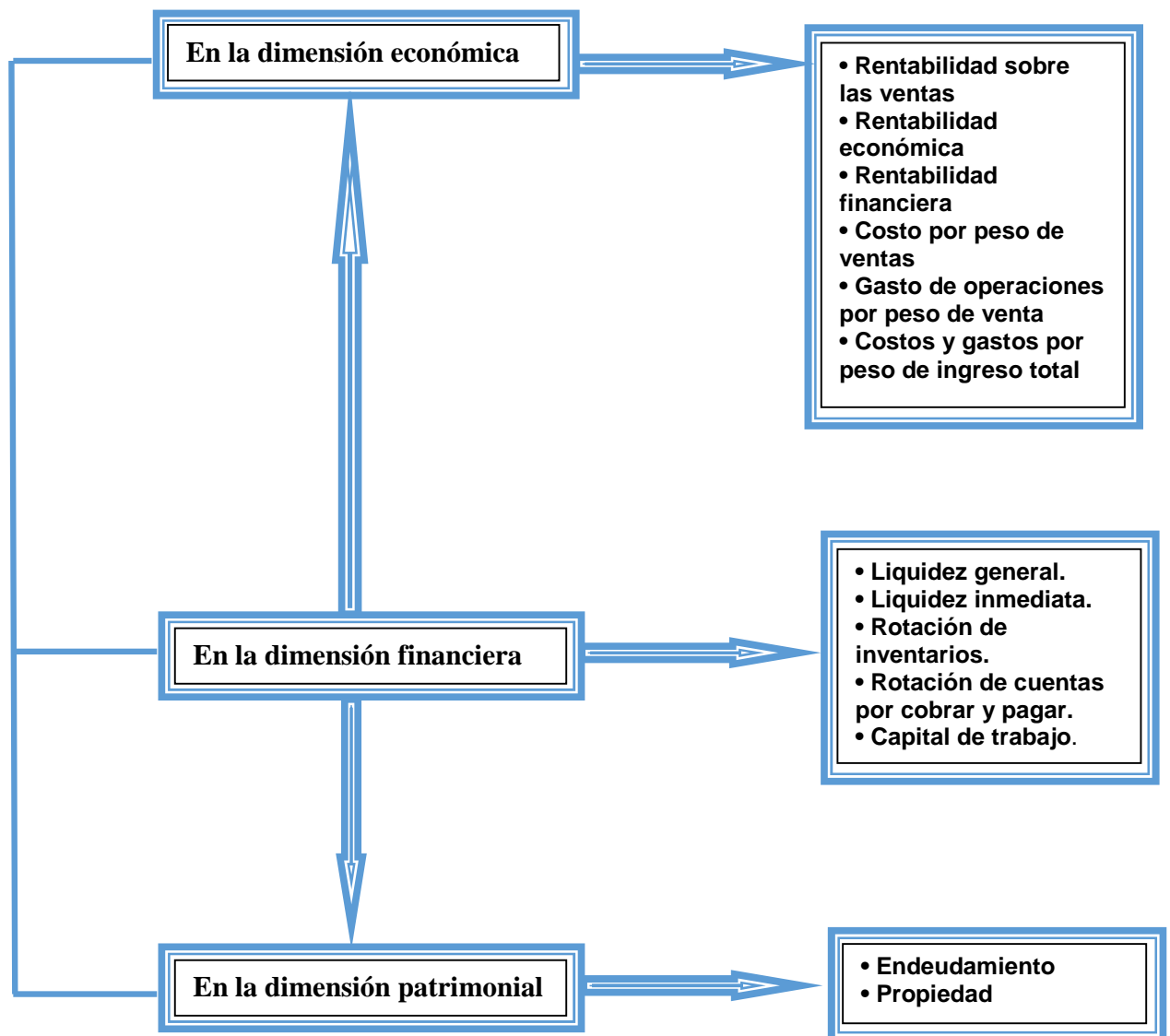
Las razones financieras constituyen herramientas útiles, sin embargo, deben utilizarse con limitaciones pues son construidas a partir de datos contables, los cuales se encuentran sujetos a diferentes interpretaciones e incluso manipulaciones, por ejemplo, dos empresa pueden usar diferentes métodos de depreciación o de evaluación de inventarios, de acuerdo con los procedimientos que adopten las utilidades pueden aumentar o disminuir.

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

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

## **V. Administración del capital de trabajo**

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



Esquema 2.2 Segunda etapa. (Elaboración propia)

## 2.4 Resultado del diagnóstico de la situación económica financiera en el período inicial

Al obtenerse los Estados Financieros de los períodos objeto de análisis se procesan para presentarlos en valores porcentuales, por cuentas y por grupos, (Anexo 1), para así expresarlos a tamaño común, mostrándose los siguientes resultados:

**Estructura del estado de situación.**

| <b>Años</b>                   | <b>2010</b>  | <b>2011</b>  | <b>2012</b>  |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Total de Activo Circulante    | <b>90.61</b> | <b>94.23</b> | <b>89.67</b> |
| Total de Activo Fijo          | <b>4.36</b>  | <b>5.50</b>  | <b>6.03</b>  |
| Total de Activo Diferido      | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| Total de Otros Activos        | <b>5.03</b>  | <b>9.97</b>  | <b>4.30</b>  |
| Total Pasivo Circulante       | <b>99.91</b> | <b>99.96</b> | <b>99.24</b> |
| Total de Pasivo a Largo Plazo | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| Total de Otros Pasivos        | <b>0.09</b>  | <b>0.04</b>  | <b>0.76</b>  |
| Total Patrimonio              | <b>35.20</b> | <b>47.40</b> | <b>66.49</b> |

**ACTIVO**

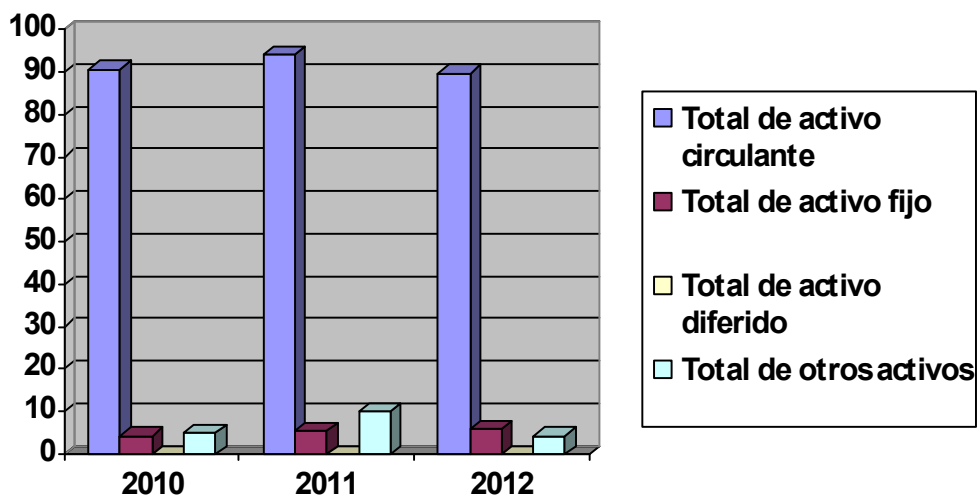


Gráfico 2.1 Comportamiento del Activo



## PASIVO

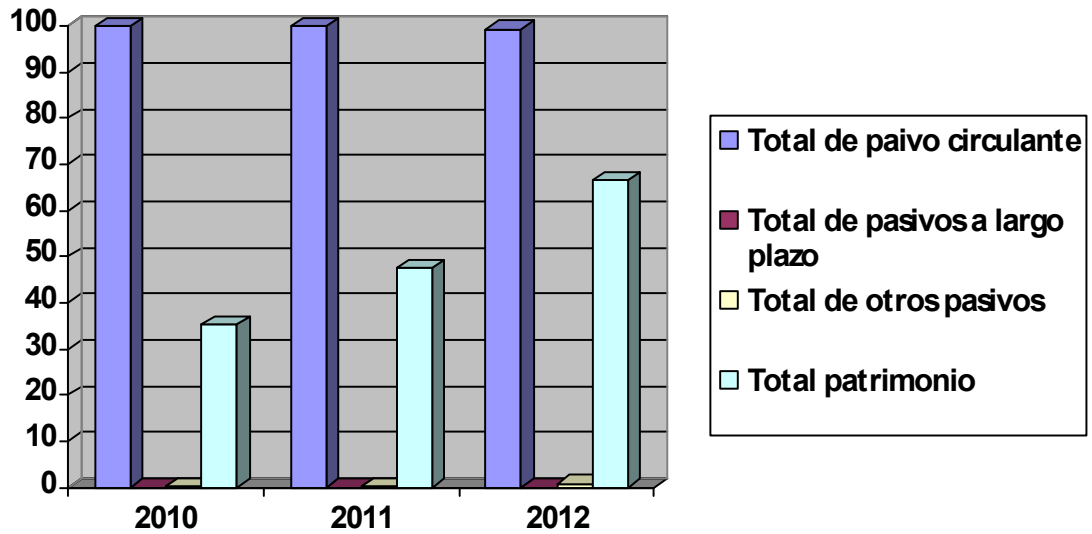


Gráfico 2.2 Comportamiento del Pasivo

- Análisis de la Liquidez:

| LIQUIDEZ           | 2010 | 2011 | 2012 | Variación<br>2011 - 2010 | Variación<br>2012 - 2010 | Incremento<br>2011 - 2010 | Incremento<br>2012 - 2010 |
|--------------------|------|------|------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                    | 1    | 2    | 3    | 2 menos 1                | 3 menos 1                | 2/1*100                   | 3/1*100                   |
| Liquidez General   | 1.40 | 1.74 | 2.70 | 0.34                     | 1.30                     | 124.29                    | 192.86                    |
| Liquidez Inmediata | 0.79 | 0.58 | 0.19 | -0.21                    | -0.60                    | 73.42                     | 24.05                     |
| Disponible         | 0.01 | 0.12 | 0.15 | 0.11                     | 0.14                     | 1200.00                   | 1500.00                   |

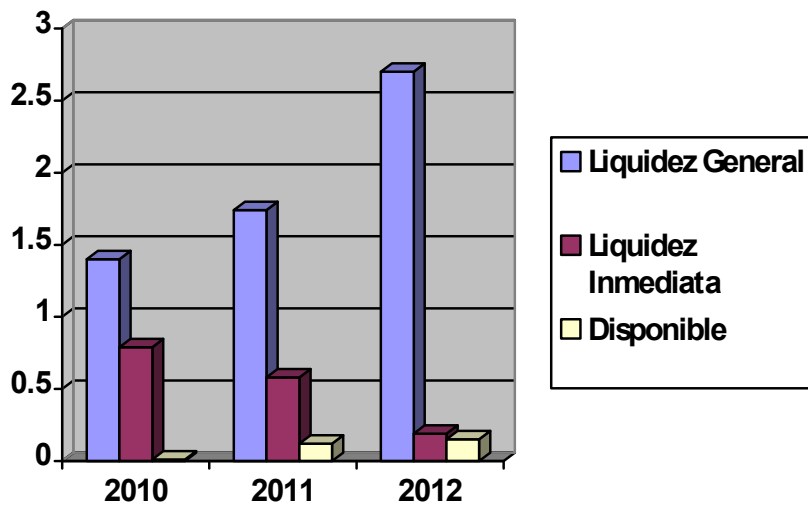


Gráfico 2.3: Análisis de la liquidez

Se observa un Aumento en la capacidad de pago de la empresa, Aumentando los indicadores de liquidez general, inmediata y disponible.

- Análisis de las Rotaciones o Actividad:

| ACTIVIDAD                       | 2010   | 2011  | 2012  | Variación<br>2011 2010 | Variación<br>2012 2010 | Incremento<br>2011 2010 | Incremento<br>2012 2010 |
|---------------------------------|--------|-------|-------|------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                                 | 1      | 2     | 3     | 2 menos<br>1           | 3 menos 1              | 2/1*100                 | 3/1*100                 |
| Rotación del Capital de Trabajo | 7.67   | 5.45  | 4.92  | -2.22                  | -2.75                  | 71.06                   | 64.15                   |
| Rotación de Activos             | 1.98   | 1.97  | 2.78  | -0.01                  | 0.80                   | 99.49                   | 140.40                  |
| Rotación de Activos Fijos       | 45.55  | 38.72 | 46.06 | -6.83                  | 0.51                   | 85.01                   | 101.12                  |
| Rotación de Caja                | 324.94 | 32.53 | 56.45 | -292.41                | -268.49                | 10.01                   | 17.37                   |
| Rotación de Activo Circulante   | 4.19   | 2.32  | 3.10  | -1.87                  | -1.09                  | 55.37                   | 73.99                   |
| Rotación de Inventarios         | 5.03   | 3.47  | 3.33  | -1.56                  | -1.70                  | 68.99                   | 66.20                   |
| Rotación de Cobro               | 0.24   | 0.10  | 0.01  | -0.14                  | -0.23                  | 41.67                   | 4.17                    |
| Rotación de Pago                | 0.21   | 0.14  | 0.02  | -0.07                  | -0.19                  | 66.67                   | 9.52                    |
| Rotación de Cobro en días       | 7.32   | 3.15  | 0.15  | -4.17                  | -7.17                  | 43.03                   | 2.05                    |
| Rotación de Pago en días        | 6.43   | 4.24  | 0.73  | -2.19                  | -5.70                  | 65.94                   | 11.35                   |

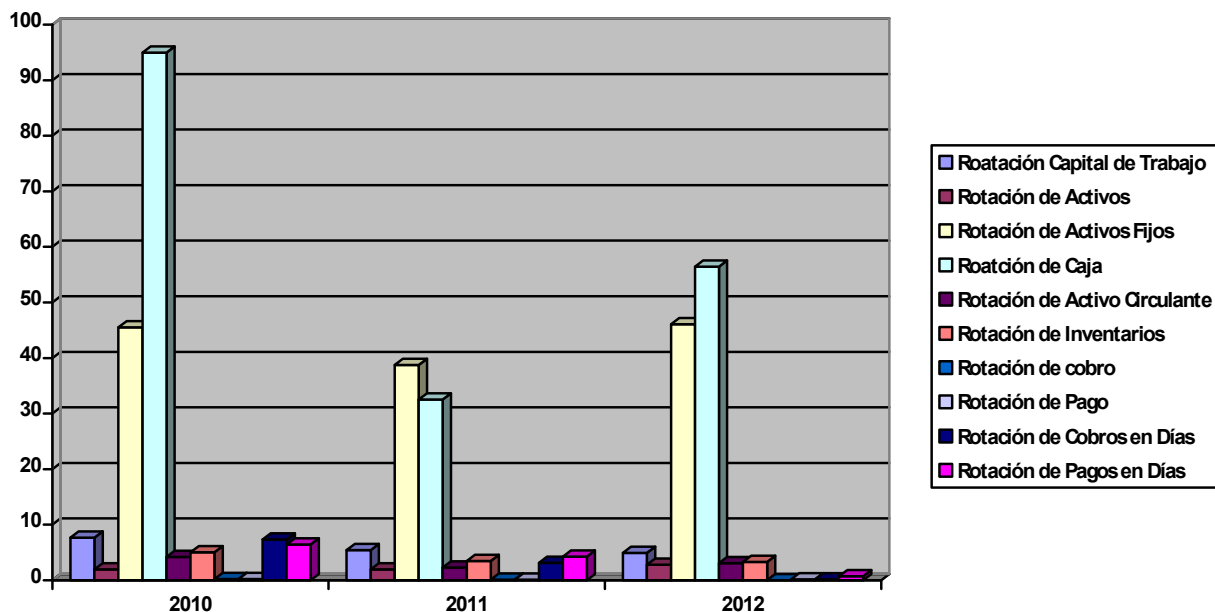


Gráfico 2.4: Análisis de las Rotaciones o Actividad

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

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

- Análisis del Apalancamiento

| APALANCAMIENTO | 2010 | 2011 | 2012 | Variación<br>2011<br>2010 | Variación<br>2012<br>2010 | Incremento<br>2011 2010 | Incremento<br>2012 2010 |
|----------------|------|------|------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                | 1    | 2    | 3    | 2 menos<br>1              | 3 menos<br>1              | 2/1*100                 | 3/1*100                 |
| Endeudamiento  | 0.65 | 0.49 | 0.34 | -0.16                     | -0.31                     | 75.38                   | 52.31                   |
| Autonomía      | 0.35 | 0.51 | 0.66 | 0.16                      | 0.31                      | 145.71                  | 188.57                  |

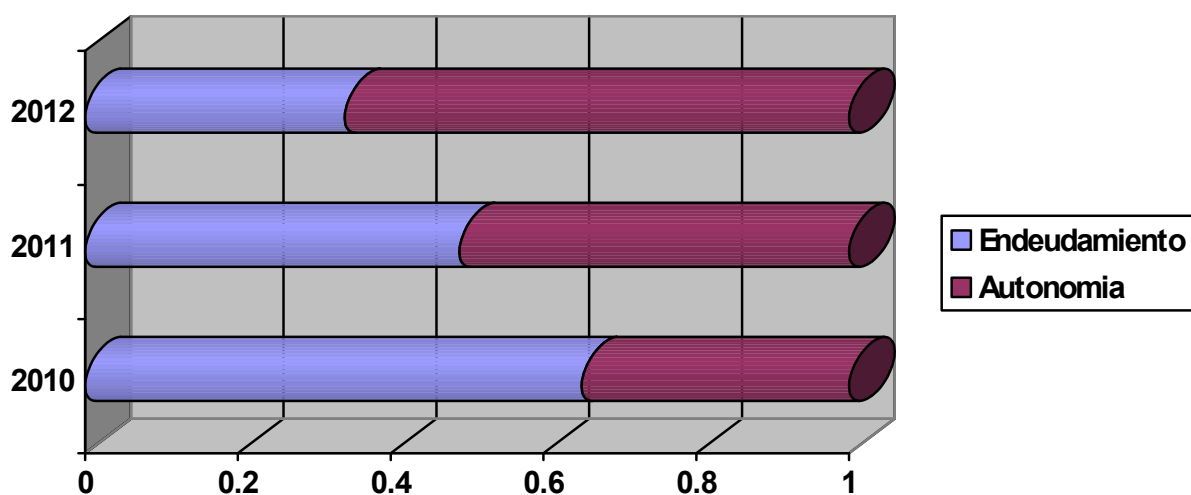


Gráfico 2.5: Análisis del Apalancamiento

Como se observa, la empresa ha presentado un endeudamiento inferior en el 2011 y 2012 con relación al año base, o sea si antes se financiaban por tercero, al 65 por ciento, en el 2011 y 2012 se financia al 39 y 34 por ciento respectivamente.

- Análisis de la rentabilidad

| <b>RENTABILIDAD</b>                       | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>Variación<br/>2011-<br/>2010</b> | <b>Variación<br/>2012-2010</b> | <b>Incremento<br/>2011/<br/>2010*100</b> | <b>Incremento<br/>2012/<br/>2010*100</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------------------------------|--------------------------------|--|--|
| Rentabilidad sobre las ventas             | 0.0003      | 0.0400      | 0.0200      | 0.0397                              | 0.0197                         | 13333.33                                 | 6666.67                                  |
| Rentabilidad económica                    | 0.0006      | 0.0700      | 0.0500      | 0.0694                              | 0.0494                         | 11666.67                                 | 8333.33                                  |
| Rentabilidad financiera                   | 0.0020      | 0.1400      | 0.0700      | 0.1380                              | 0.0680                         | 7000.00                                  | 3500.00                                  |
| Costo por peso de ventas                  | 0.9700      | 0.9300      | 0.9500      | -0.0400                             | -0.0200                        | 95.98                                    | 97.94                                    |
| Gastos de operaciones por peso de venta   | 0.0030      | 0.0040      | 0.0030      | 0.0010                              | 0                              | 133.33                                   | 100.00                                   |
| Costos y gastos por peso de ingreso total | 1.0000      | 0.9600      | 0.9800      | -0.0400                             | -0.0200                        | 96.00                                    | 98.00                                    |

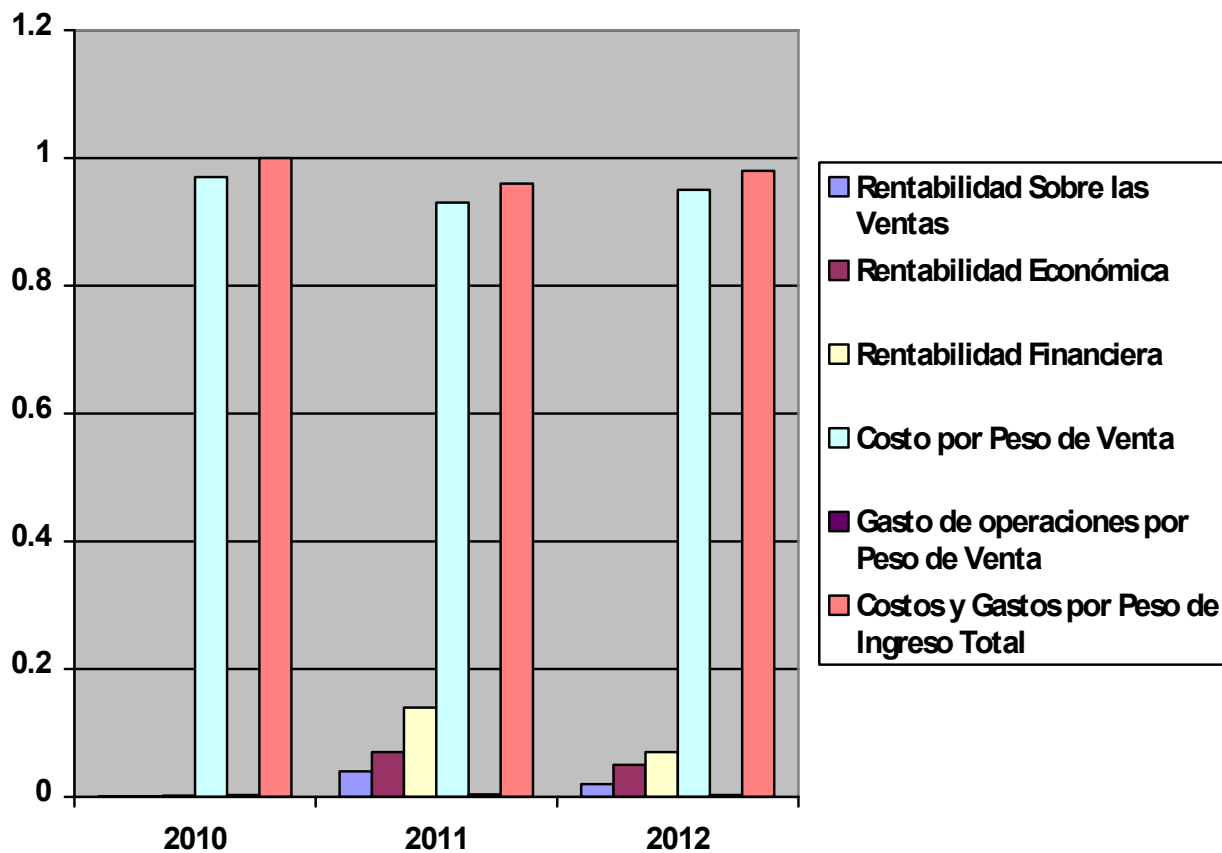


Gráfico 2.6: Análisis de la rentabilidad

La situación de la empresa se ha vuelto favorable teniendo en cuenta que sus indicadores de rentabilidad han aumentado, observándose una mejora en su eficiencia económica y una disminución en los indicadores relacionados con costos y gastos por pesos de ventas e ingresos.

- Análisis del Capital de Trabajo

|                                   | 2010            |             | 2011           |             | 2012           |             |
|-----------------------------------|-----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|
| Efectivos en caja y banco         | 96222           | 7%          | 682597         | 7%          | 387006         | 5%          |
| Efectos y cuentas por cobrar C/P  | 7629161         | 53%         | 2329221        | 24%         | 109402         | 2%          |
| Mercancías para la venta          | 267727          | 19%         | 0              | 0%          | 255109         | 3.6%        |
| <b>Total de activo circulante</b> | <b>14275238</b> | <b>100%</b> | <b>9558794</b> | <b>100%</b> | <b>7054840</b> | <b>100%</b> |
| Efectos y cuentas por pagar C/P   | 6520288         | 64%         | 2935903        | 53%         | 504801         | 19%         |
| <b>Total de pasivo circulante</b> | <b>10199151</b> | <b>100%</b> | <b>5482785</b> | <b>100%</b> | <b>2616239</b> | <b>100%</b> |
| <b>Capital de trabajo</b>         | <b>4076087</b>  | <b>100%</b> | <b>4342731</b> | <b>100%</b> | <b>4438601</b> | <b>100%</b> |

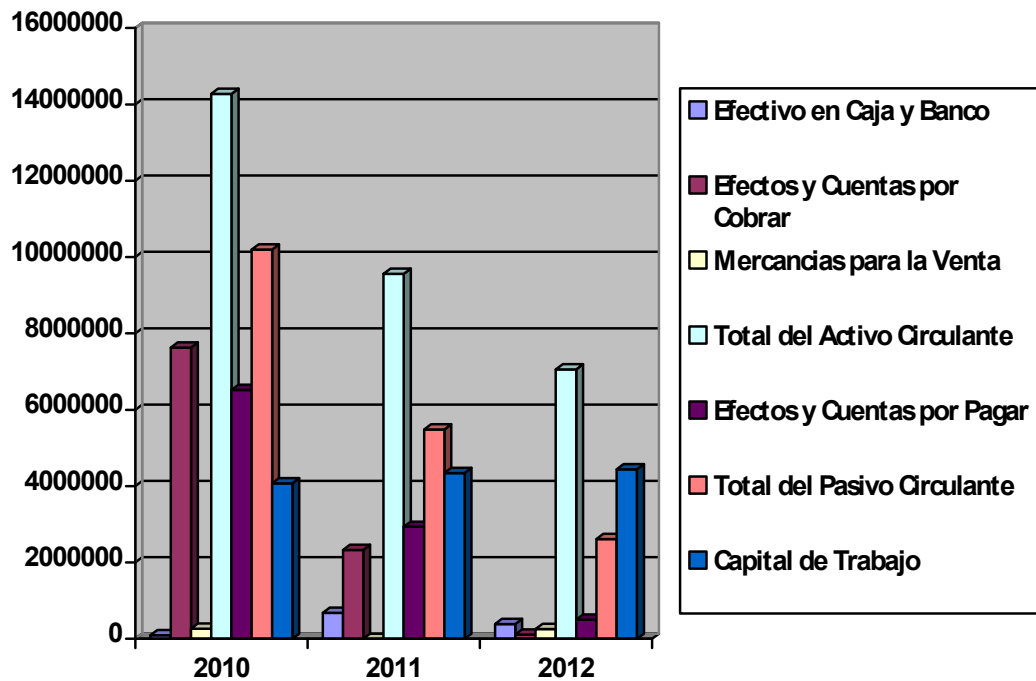


Gráfico 2.7: Análisis del Capital de Trabajo

Como se observa en la tabla, el capital de trabajo (Anexo 3) en los años de muestra es positivo evidenciándose además que se ha incrementado considerablemente en el 2011 y 2012 con respecto al año 2010. En el pasivo circulante las cuentas y efectos por pagar a corto plazo disminuyeron en el año 2011 y 2012 en 3584385 y 6015487 pesos respectivamente, demostrándose que las deudas inmediatas son menores. El activo circulante disminuye por hacerse menores los efectos y cuentas por cobrar en 2011 y 2012 en 5299940 y 7519759 pesos respectivamente.

## **2.5 Análisis de las causas del deterioro en los indicadores del 2010.**

Las dos grandes metas de cualquier empresa son aumentar su rentabilidad y su liquidez, esta es la razón por la cual en el trabajo se pretende profundizar en las causas por las cuales estos dos aspectos se muestran tan deteriorados en el diagnóstico. Para ello se aplican algunas técnicas de trabajo en grupo.

### **2.5.1 Selección de instrumentos**

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

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

- Situaciones en las cuales se buscan ideas nuevas y creatividad.
- Situaciones en las cuales se quiere fomentar la participación activa de todos los componentes de un colectivo.



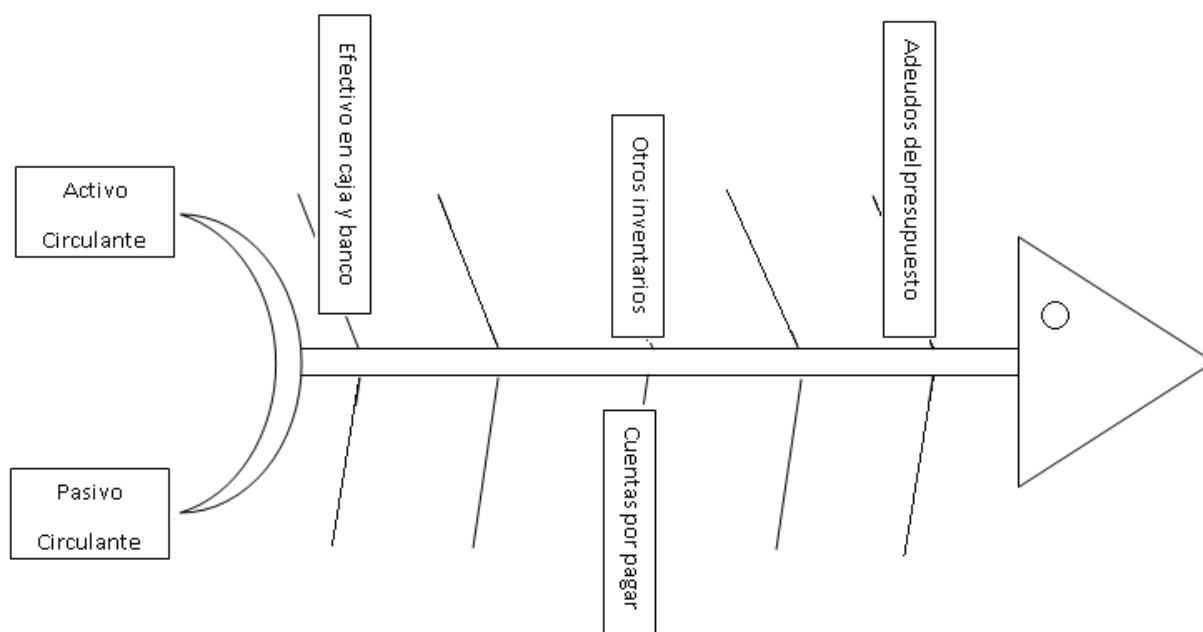
Los conocimientos, relativos al uso de la herramienta, necesarios para la participación en una tormenta de ideas, son relativamente sencillos y pueden ser asimilados en una breve introducción a la sesión por parte del coordinador.

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

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

### 2.5.2 Aplicación de instrumentos en determinación de causas del deterioro de la rentabilidad y la liquidez en el año 2010.

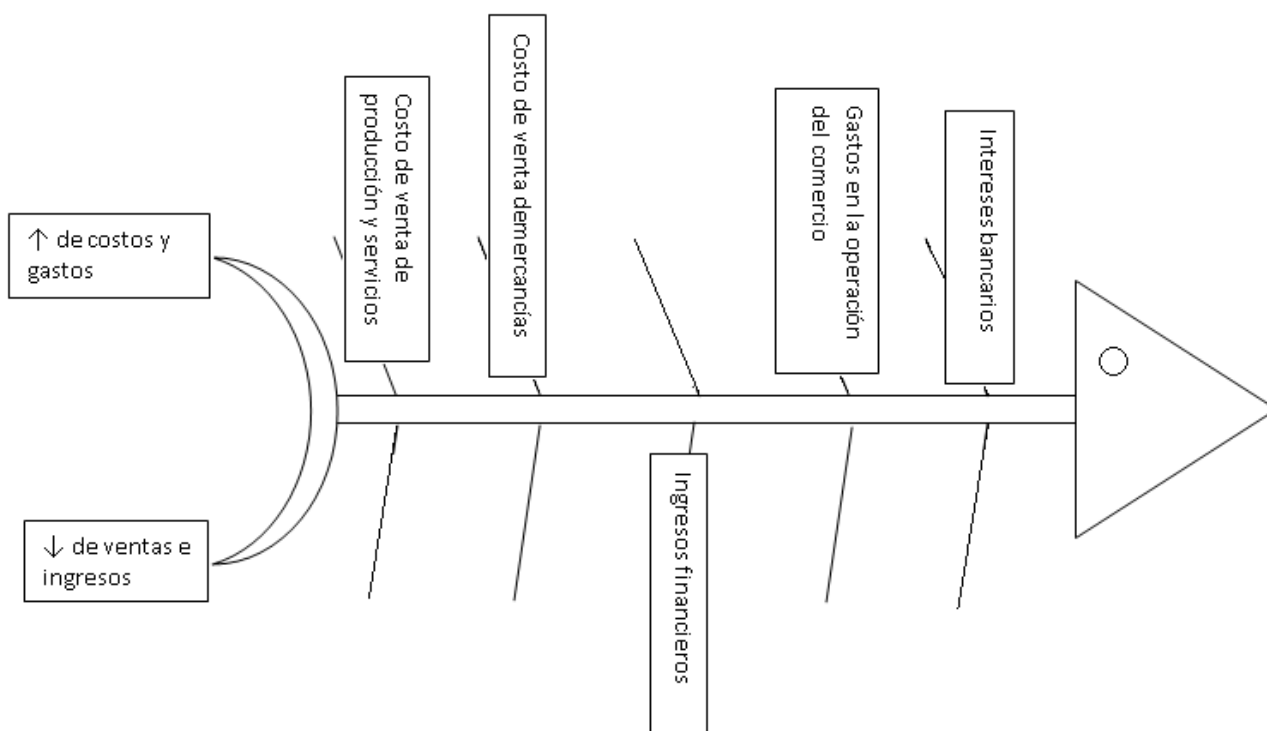
- Causas del deterioro de la liquidez:



Esquema 2.1: Causas del deterioro de la liquidez

Como se observa estas son las causas principales que ocasionan el deterioro de la capacidad de pago de la empresa en el 2010, incidiendo la disminución del efectivo en caja y banco, los adeudos del presupuesto del estado y otros inventarios para la venta, en el activo circulante, por su parte en el pasivo circulante influyó como elemento determinante las cuentas por pagar a corto plazo.

- Causas del deterioro de la rentabilidad



Esquema 2.2: Causas del deterioro de la rentabilidad

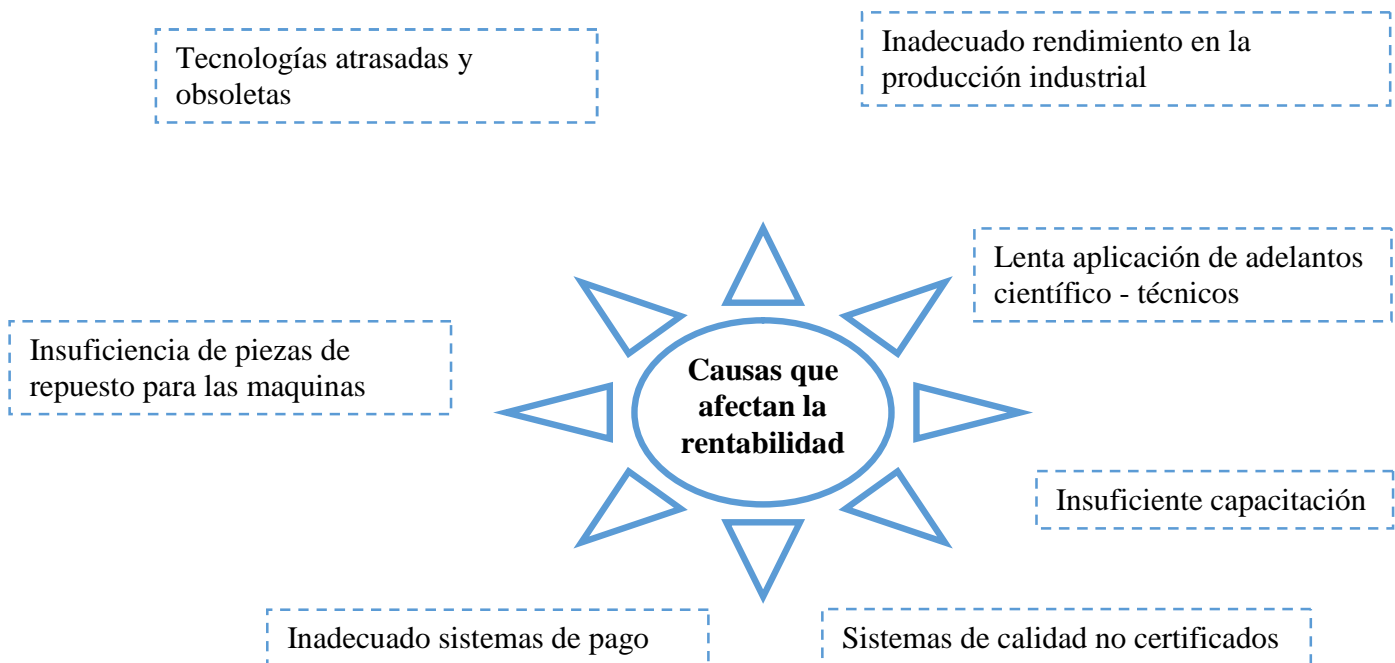
Como se observa estos son los factores que más determinan el deterioro de la rentabilidad, destacándose el incremento del costo de ventas de la producción y los servicios, el costo de ventas de mercancías, el incremento del costos en la operación del comercio y el pago por intereses bancarios, por otra parte solo

disminuye los ingresos financieros porque los demás indicadores relacionados con las ventas e ingresos aumentaron con relación al año base demostrándose que hay incremento del costo pero en parecida proporción aumentan los ingresos provenientes de las diferentes fuentes generadoras de estos.

### **2.5.3 Causas del deterioro de la rentabilidad y la liquidez en la Empresa de Cigarro “Juan D. Mata Reyes”**

Una vez analizadas las causas contables de la reducción de la liquidez y el comportamiento de la rentabilidad, se procede a realizar dos tormentas de ideas, una para cada uno de estos aspectos, en las que participa el consejo de dirección de la empresa y otros especialistas. Para que el análisis económico financiero sea completo y eficaz, debe dedicarse un espacio al análisis de las causas de los resultados indeseados, y después a estudiar las causas y así sucesivamente hasta encontrar puntos de partida para trazar planes de acción y tomar las decisiones operativas y estratégicas que solucionen los problemas. Primeramente para determinar las causas del deterioro de la rentabilidad se presenta a los participantes el esquema en que se identifican las cuentas de costos y gastos que aumentan y las de ventas e ingresos que disminuyen. El resultado de la tormenta de ideas realizada con el objetivo de buscar las causas de esta situación se muestra a continuación:

**TORMENTA DE IDEAS**  
**Realizada en: Empresa de Cigarro “Juan D. Mata Reyes”**  
**Participantes: Catorce**



Esquema 3.1: Causas que afectan la rentabilidad

Según el trabajo realizado estas causas se agrupan en 2 grupos de factores, o sea, relativos al hombre, y a la infraestructura creada

1. Causas relativas al hombre

- ❖ Inadecuados sistemas de pago.
- ❖ Sistema de calidad no certificado.
- ❖ Insuficiente capacitación del personal.

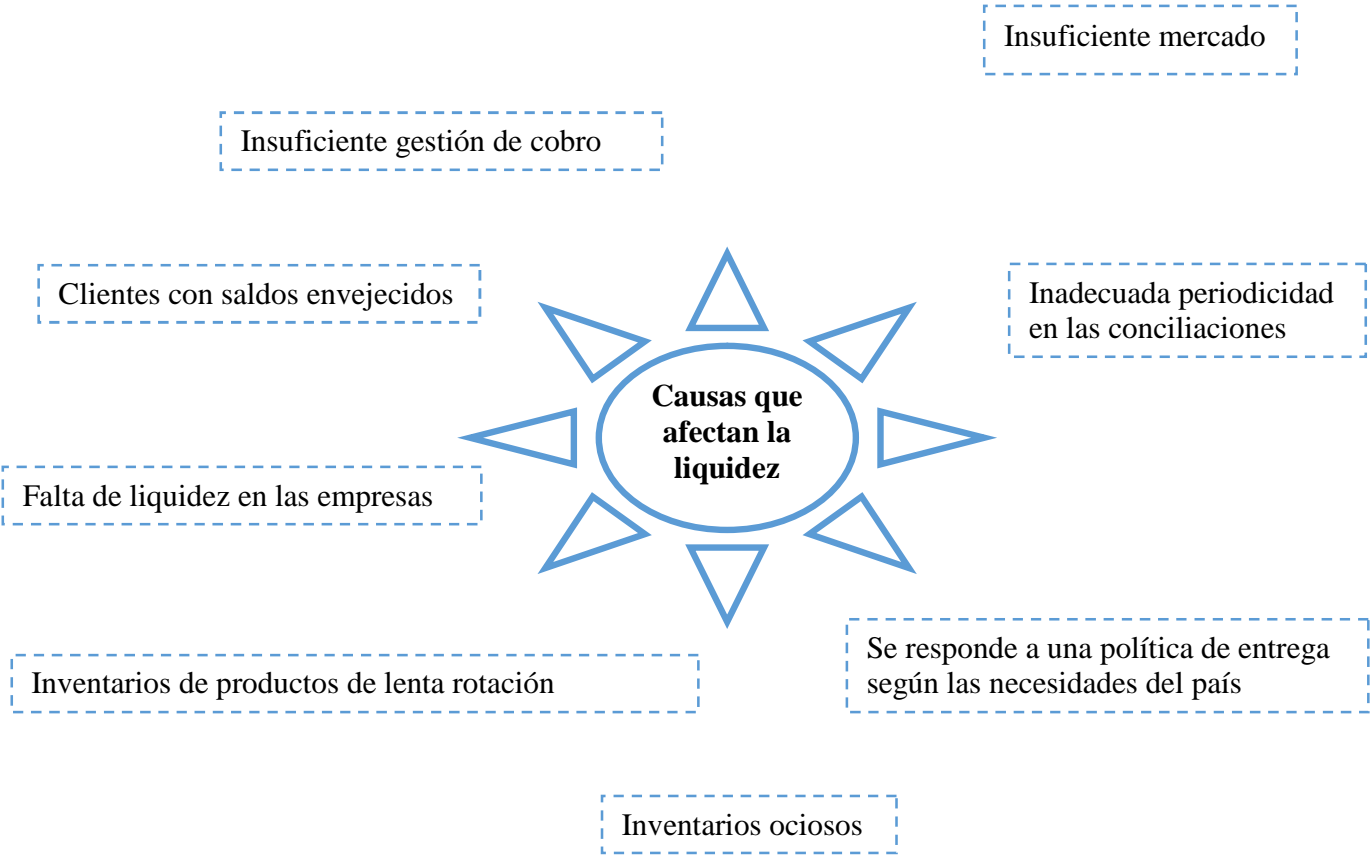
## 2. Causas relativas a la infraestructura

- ❖ Medios tecnológicos atrasados.
- ❖ Insuficiencia de piezas de repuesto para las maquinas.
- ❖ Inadecuado rendimiento en el proceso industrial.
- ❖ Lenta aplicación de los adelantos científicos técnicos

Se realiza durante todo el diseño e implementación del procedimiento un proceso de cambio y para ello se define entre los participantes, los de mayor comprometimiento y facilidad para que participen como agentes de cambio en el proceso, como parte de las premisas que se desarrollarán antes, durante y después del proceso de cambio propuesto.

Para determinar las causas del deterioro de la liquidez se presenta a los participantes el esquema en que se identifican las cuentas de pasivo a corto plazo que aumentan y las de activo a corto plazo que disminuyen. El resultado de la tormenta de ideas realizada con el objetivo de buscar las causas de esta situación se muestra a continuación:

**TORMENTA DE IDEAS**  
**Realizada en: Empresa de Cigarro “Juan D. Mata Reyes”**    **Participantes: Catorce**



Esquema 3.3: Causas de la disminución de la liquidez

Según el trabajo realizado estas causas se agrupan en 3 grupos de factores, o sea, al mercado, a la gestión con clientes, y a la situación de los inventarios.

### 1. Causas relativas al mercado

- ❖ Insuficiente mercado

### 2. Causas relativas a la gestión con clientes

- ❖ Insuficiente gestión de cobro
- ❖ Clientes con saldos envejecidos
- ❖ Falta de liquidez en las empresas
- ❖ Inadecuada periodicidad en las conciliaciones

### 3. Causas relativas a la situación de los inventarios

- ❖ Inventarios de productos de lenta rotación
- ❖ Inventarios ociosos
- ❖ Se responde a una política de entrega según las necesidades del país

## **2.6 Estado deseado y acciones para alcanzarlo.**

El estado deseado es un incremento de la rentabilidad y la liquidez en la empresa logrado a partir de un análisis profundo de los Estados financieros contables, como punto de partida para determinar factores que afectan la producción, comercialización y prestación de servicios como renglones principales de esta empresa. La dirección de esta empresa se realiza a través de una actividad multidisciplinaria con la elaboración, implementación y seguimiento de un programa de acciones que requiere no solo la consideración integral por parte de los implicados en el problema sino también un marco de organicidad, de forma tal que se enfrente el problema como una estrategia común, evitando el despilfarro de esfuerzos materiales, humanos y financieros, por ello es preciso la implicación no sólo de los directivos, sino de todos los trabajadores de la entidad. Este plan de acciones tuvo como punto de partida las deficiencias identificadas en el epígrafe anterior, en busca de hacer más eficiente la empresa y además que cuente con una mayor capacidad de pago.

### **2.6.1 Decisiones tomadas a partir del plan de acción propuesto.**

El plan de acción (Anexo 4), diseñado con vistas a alcanzar el estado deseado, incluye acciones que se concretan tanto en el corto como en el largo plazo, de hecho este plan se tuvo en cuenta para elaborar la Estrategia de Trabajo de la empresa hasta el año 2015 y sirve de base para confeccionar la plataforma y objetivos de trabajo del año 2013

Algunas de las decisiones tomadas durante el 2011 y 2012 como parte del plan de acción propuesto son:

#### **✚ Medidas encaminadas a acelerar la aplicación de los adelantos científico técnicos.**

- Instalar una red interna de computación que abarque la totalidad de la empresa.

#### **✚ Medidas encaminadas a aumentar la rotación de los inventarios.**

- Entregar mensualmente a la dirección de la UEB de Servicios los listados de existencia de los productos.

#### **✚ Medidas encaminadas a buscar solución a la falta de liquidez de las empresas.**

- Establecer la pre factura como elemento para lograr el pago en el momento de la facturación.

En el período analizado o sea el año 2011 y 2012, muchas de estas acciones han sido concretadas o sea son decisiones operativas ya tomadas y que sin dudas redundan en un acercamiento al estado deseado.

Vasado en los lineamientos 1, 4,7, 10, 14,13, 17



## **Conclusiones del capítulo II**

1. Los indicadores de liquidez empeoran en el 2010, con respecto al 2011 y 2012, lo que se hace evidente en la reducción del Capital de Trabajo, la cuenta que más incide en esta situación es las cuentas por pagar a corto plazo.
2. El endeudamiento disminuye desde un 65 en 2010 a un 49 y 34 por ciento en 2011 y 2012 respectivamente.
3. La empresa experimentó una mejoría en la rentabilidad, la evidencia está en que ha aumentado la generación de utilidades con respecto al año base en \$791525 en 2011 y \$349253 en 2012.

## **CONCLUSIONES DEL TRABAJO**

1. Se analizo y reviso toda la biografía necesaria para el trabajo.
2. Después de aplicar las medidas que se tomaron , se obtuvieron los siguientes resultados:
  - Los indicadores de liquidez empeoran en el 2010, con respecto al 2011 y 2012, lo que se hace evidente en la reducción del Capital de Trabajo, la cuenta que más incide en esta situación es las cuentas por pagar a corto plazo.
  - El endeudamiento disminuye desde un 65 en 2010 a un 49 y 34 por ciento en 2011 y 2012 respectivamente.
  - La empresa experimentó una mejoría en la rentabilidad, la evidencia está en que ha aumentado la generación de utilidades con respecto al año base en \$791525 en 2011 y \$349253 en 2012.

## **RECOMENDACIONES**

1. Continuar aplicando y perfeccionando el procedimiento para el análisis de los estados financieros, a través de las técnicas de trabajo en grupo.
2. Continuar valorando los resultados del procedimiento, y analizando la situación económica financiera de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

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

## BIBLIOGRAFÍA

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

19. Kennedy, R. (1996). *Estados Financieros, Forma, Análisis e Interpretación*. México Lemusa. Noriega Editores.
20. Konow, I. (2006). *Métodos y Técnicas de Investigación Prospectiva para la Toma de Decisiones*. Fundación de Estudios Prospectivos. Santiago de Cuba.
21. Lara, M. (1997- 1998). *Procedimiento para el análisis económico financiero en el Hotel "Las Cuevas", Horizontes S.A.*: tesis de maestría Universidad de Camaguey.
22. León, V. (1995). *Artículo Construcción de un Estado de Flujo*:  
[www.solocursos.net/curso\\_de\\_analisis\\_de\\_estados\\_financieros\\_en\\_valencia-slcurso365130](http://www.solocursos.net/curso_de_analisis_de_estados_financieros_en_valencia-slcurso365130).
23. Loring, J. (1995). *La Gestión Financiera*. España Edición DEUSTDS. A, Bilbao. .
24. Marx, C. (2007). *El Capital: Crítica de la Economía Política* La Habana.
25. Moreno, J. (1989). *Las Finanzas de las Empresas* México
26. Moreno, J. (1989). *Las Finanzas en la Empresa*. . México Cuarta Edición.
27. Moreno, J. (1998). *Finanzas de las Empresas* Editorial Mes
28. Name, A. (1999). *Contabilidad Superior* Cuba
29. Paulet, J. (2000). *Diccionario de Economía y Empresa*. : Ediciones Gestión S.A.
30. Puente, J. U. d. I. (1991). *Análisis para Decisiones Financieras*. . Madrid. DUESTON.
31. Romano, J. (2005). *III Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad. Administración, Contabilidad y Recursos Humanos*. Ciudad de la Habana.
32. Stoner, J. (1992). *Administración, 5ta. ed. Rio de Janeiro* Ed. Prentice Hall do Brasil
33. Valdez, E. (2003.). *Tesis de pre-grado. Análisis Económico financiero para la toma de decisiones: Empresa de Correos de Sancti Spíritus* .
34. Weston, J. (1996). *Administración Financiera* México Moderna Edición
35. Weston, J. (1996). *Finanzas y Administración*. México Novena Edición.

36. Weston, J. (1996.). *Fundamento de Administración Financiera, Décima Edición, Editorial MC GrauwHill Interamericana México.*
37. Zuwaylif, F. (1981). *Ciencias de la Administración México Editorial Limaza*

## INTRODUCCIÓN

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

En las tareas sociales y económicas en que se haya enfrascado nuestro país en la etapa presente de desarrollo económico y de reanimación de la economía, adquiere gran importancia para todos los sectores de la economía nacional la elevación de la eficiencia.

La elevación de la eficiencia y la producción social constituye la piedra angular de la política económica del Partido Comunista. El sistema empresarial cubano no ha logrado alcanzar los niveles de eficiencia deseados.

En la actualidad elevar la eficiencia es un requisito de primer orden, sin embargo, la complejidad e imperativos de las circunstancias de hoy obligan a ir dando pasos progresivos, paralelos y entrelazados que, a la vez, contribuyan a mantener el nivel de existencia del país.

De ahí la necesidad de hacer un análisis cabal de la situación que presentan los recursos líquidos de las empresas; en busca de ver su grado de efectividad, donde la misma constituye la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable. En tal sentido se define la **efectividad** como el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción.



De modo que al encontrarse en un entorno difícil y convulso nuestras entidades, deben luchar por ser más competitivas y eficientes económicamente, haciendo un mejor uso de los recursos para elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados con menos costos.

Los directivos, por necesidad deben enjuiciar las causas y los efectos de la gestión de la empresa, punto de partida para la toma de decisiones en el proceso de administrar la entidad.

Actualmente los directivos deben contar con una base teórica de los principales métodos que se utilizan para lograr una mayor calidad de los Estados Financieros para optimizar la toma de decisiones.

Con el análisis económico se logra estudiar profundamente los procesos económicos, lo cual permite evaluar objetivamente el trabajo de la Organización, determinando las posibilidades de desarrollo y perfeccionamiento de los servicios y los métodos y estilos de dirección.

En la empresa, de acuerdo a la estructura que posea la misma, es necesario revisar que este proceso sea realizado por el especialista (contador o económico) correspondiente, con la participación de todas las áreas organizativas teniendo en cuenta las técnicas de solución de problemas grupales y finalmente el informe debe ser discutido en la junta directiva, aunque la ejecución de esta tarea se lleve a cabo en áreas especializadas de la organización, constituye una responsabilidad del más alto ejecutivo de la entidad, teniendo en cuenta que toda decisión implica una adecuada fundamentación de las variaciones que se produzcan en la entidad a causa de ella, así como el grado de sensibilidad de los resultados económicos ante estas variaciones.

La aplicación de técnicas adecuadas para una eficiente toma de decisiones debe conducir a resolver los problemas que han generado los efectos que muestran

estos Estados, y de ahí, mediante un análisis *causa – efecto*, a las causas que los han originado.

Para una organización empresarial es vital detectar los problemas, tanto externos como internos, de forma tal que se reconozcan tanto las amenazas y las oportunidades que vienen del exterior de la empresa, como sus debilidades y fortalezas, las que existen internamente. No se puede actuar contra un problema mientras no se identifique y se localicen sus causas, como ya ha sido señalado.

Se impone trabajar y preservar con orden disciplina y exigencia para hacer realidad los lineamientos de la política económica y social de nuestro país. En este contexto se hace necesario trabajar observando la institucionalidad para que cada cual haga lo que le corresponde hacer sin interferir en lo demás.

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

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

### **Pregunta científica**

¿Qué elementos en el análisis de los estados financieros, limitan una adecuada toma de decisiones para mejorar la eficiencia económica empresarial en la fábrica de cigarros Juan de Mata Reyes de Trinidad?

### **Objetivo General**

El objetivo general del presente trabajo se enmarca en:

Diseñar e implementar un procedimiento para el análisis de los estados financieros, que facilite la toma de decisiones adecuadas en la fábrica de cigarros Juan de Mata Reyes de Trinidad.

### **Objetivos específicos**

1. Diseñar un procedimiento para el análisis de los estados financieros en la fábrica de Cigarros Juan de Mata Reyes de Trinidad e identificar, a través de las técnicas de trabajo en grupo, de las causas de los resultados y posibles decisiones a tomar para su perfeccionamiento.
2. Implementar el procedimiento propuesto para el análisis de la situación económico financiera en la fábrica de Cigarros Juan de Mata Reyes de Trinidad. identificación, a través de las técnicas de trabajo en grupo, de las causas de los resultados y posibles decisiones a tomar para su perfeccionamiento.
3. Valorar los resultados del procedimiento, analizando la situación económica financiera en el año 2012 en la fábrica de Cigarros Juan de Mata Reyes de Trinidad.

### **Objeto de estudio teórico**

Indicadores Económicos financieros, toma de decisiones.

### **Campo de acción**

Los Indicadores Económicos Financieros de la fábrica de Cigarros Juan de Mata Reyes de Trinidad para mejorar la toma de decisiones.

### **Significación teórica**

El valor teórico de la investigación es que a través del estudio y análisis de la literatura existente, la apropiación de los conocimientos necesarios para conformar el marco teórico sobre el diseño e implementación del análisis económico financiero, para conocer causa y efecto de las desviaciones con vista la toma de

decisiones, que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos en la empresa.

### **Significación metodológica**

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

### **Significación práctica**

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

### **Significación social**

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

### **Significación económica**

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

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

1. Caracterizar la entidad objeto de estudio y evaluación del uso del análisis económico financiero como herramienta de dirección.
2. Obtener de Estados Financieros y selección de indicadores a aplicar.
3. Diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa (período I y II)
4. Analizar causas de resultados a perfeccionar.
5. Evaluar la situación económica y financiera de la Empresa. (período III) validación.

## CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

### Introducción

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

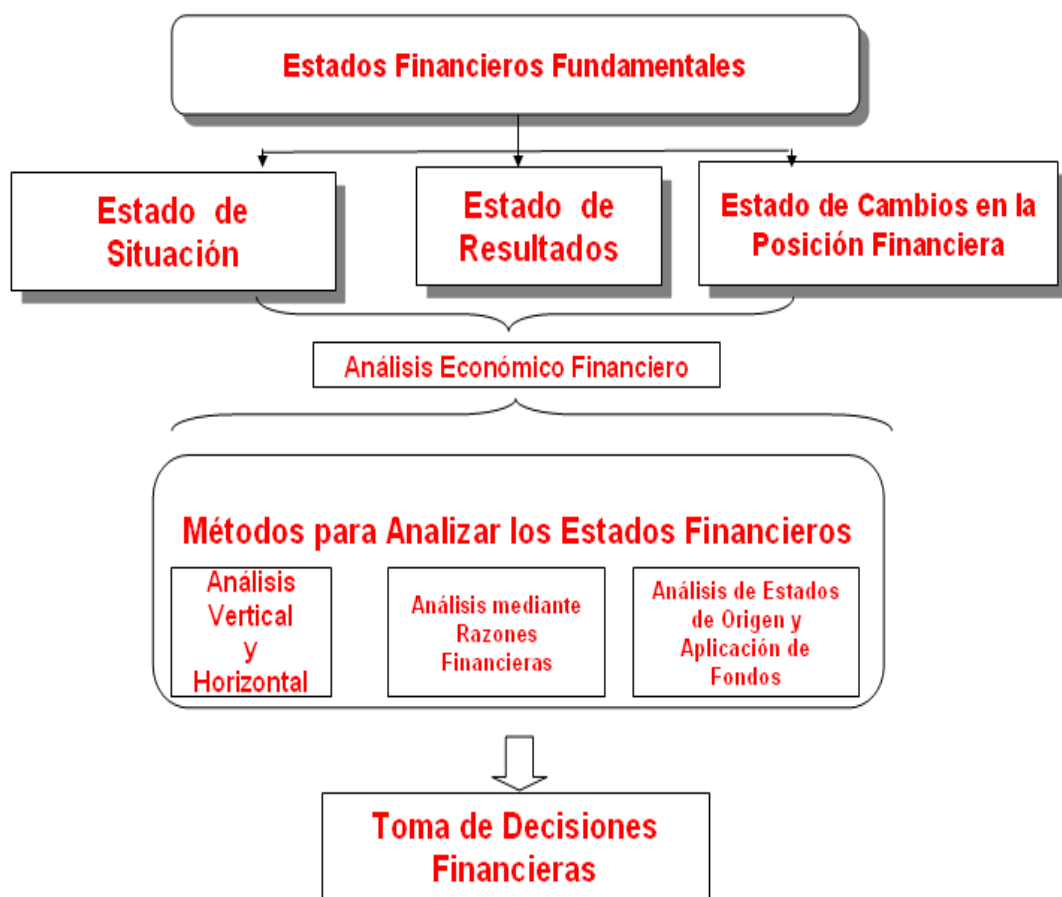


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación (elaboración propia)

## 1.1. Los Estados Financieros

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

De uso interno entre otros:

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

### **Balance general**

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

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

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

---

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

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

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



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

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

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

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

- Mostrar la situación financiera en una fecha determinada.
- Figuran las cuentas reales (activo. pasivo y patrimonio o capital).
- Expresa la composición y el valor de los medios y las fuentes de financiamiento.
- Permite evaluar la capacidad de pago que tiene la empresa para responder a las actividades del próximo período y facilita la obtención de indicadores financieros.

### **Estado de resultados**

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

---

<sup>8</sup> Torras de la luz Oscar, Contabilidad General Editorial Pueblo y Educación, p216.

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

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

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

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

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

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

Por tal razón el estado de resultado **al** comparar los ingresos con los costos y gastos, muestra el resultado de la actividad económica de una empresa durante un período de tiempo, expresando este resultado como ganancia o pérdida y además informa sobre el comportamiento de los distintos elementos que participan en la determinación de dichos resultados.

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

---

<sup>11</sup> Horngreen Charles, Contabilidad Básica t1 Editorial MES, p20.

<sup>12</sup> Moreno Joaquín, Finanzas de las Empresas Editorial MES, 1998 p51.

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

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

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

### **Estado de origen y aplicación de los fondos**

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

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

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

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

- Analizar, seleccionar, clasificar y resumir los cambios ocurridos en la estructura financiera durante un período.

---

<sup>15</sup> Horngreen Charles, Contabilidad Financiera, tII 1991 p606

- Conocer la generación de fondos internos de forma pura, sin otros factores que distorsionan la información.
- Conocer el comportamiento de los ciclos financieros a corto o a largo plazo.

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

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

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

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

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

Fuentes:

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

Aplicaciones:

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

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

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

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

Entradas:

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

Salidas:

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

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

Entradas:

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

Salidas:

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

Actividades de financiación: los flujos por actividades de financiación son los que proceden de la emisión de acciones u otros instrumentos de Capital, así como

cobros procedentes de la emisión de obligaciones, préstamos operacionales entre otros.

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

Esto dando cumplimiento a los lineamientos 1, 4, 13

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

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

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

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

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

---

<sup>16</sup> Weston Fred, Capeland E Thomas, Administración Financiera Moderna Edición, México 1996 p85.

significado económico, tiene además un significado moral al educar a los trabajadores en el mantenimiento y cuidado de la propiedad social.

Vasado en los lineamientos 7, 10, 14, 17

### **1.3 Objetivos del análisis económico-financiero**

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

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

### **1.4 Métodos y técnicas para el análisis económico- financiero**

Se comprende por método en el amplio sentido, el modo de enfocar el estudio de la realidad, el modo de investigar los fenómenos de la naturaleza y de la sociedad. Las particularidades del método a emplear, se determinan por el contenido de la ciencia, por su objeto, pero independientemente de que cada ciencia utiliza métodos específicos del conocimiento para el logro de sus objetivos, es necesario tener presente que cuando se habla de los métodos del conocimiento científico, hay que detectar que el método universal del conocimiento es el dialéctico.

El análisis económico financiero apoyándose en el materialismo dialéctico garantiza la investigación de los hechos, fenómenos y procesos económicos, tomando en consideración los cambios cuantitativos y cualitativos que ocurren en ellos, destacando lo nuevo, lo progresivo y lo típico. El análisis económico

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

Los principales métodos del análisis económico financiero son:

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

#### **1.4.1 Método comparativo**

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

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

#### **1.4.2. Método porcentual**

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

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

#### **1.4.3 Razones financieras**

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



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

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

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

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

### **Razones financieras básicas**

Las razones financieras pueden dividirse en varios grupos tales como:

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

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

### **Razones que expresan liquidez**

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

**Tabla 1.1: Razones de liquidez.**

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

Fuente: Elaboración propia.

### **Razones de actividad**

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

**Tabla 1.2: Razones de actividad.**

| <b><u>Clasificación</u></b>  | <b><u>Contenido</u></b>   | <b><u>Cálculo</u></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 | $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital de Trabajo}}$ |

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

Fuente: Elaboración propia.

### **Razones de apalancamiento**

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

**Tabla 1.3: Razones de apalancamiento.**

| <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.                                  | $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo total}}$   |

Fuente: Elaboración propia.

### **Razones de rentabilidad**

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

**Tabla 1.4: Razones de rentabilidad**

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

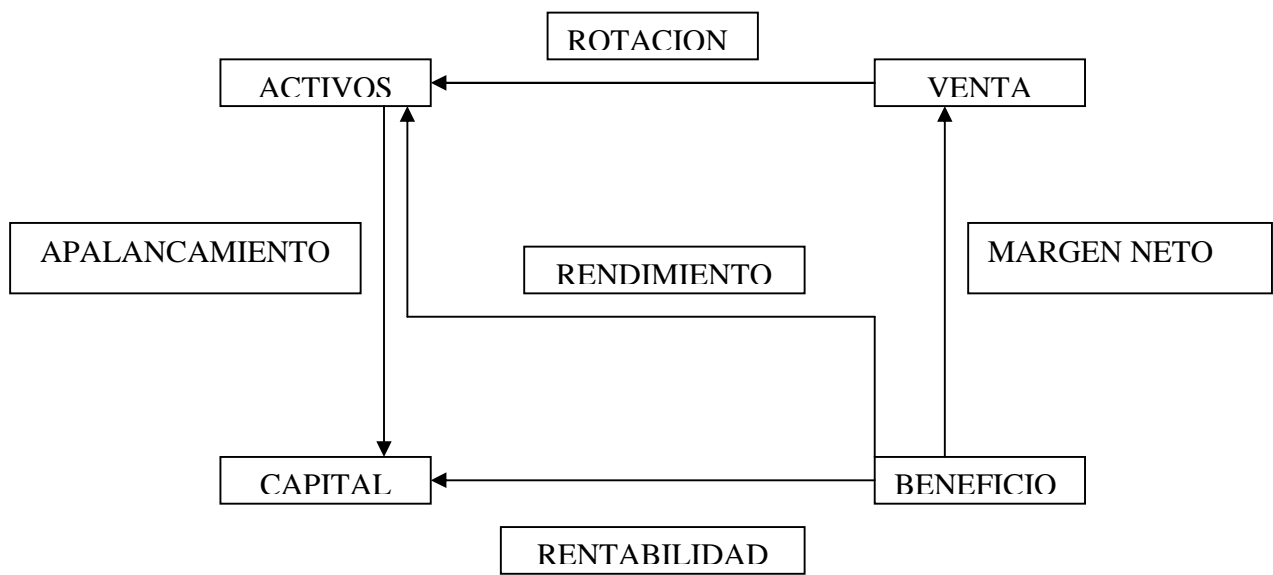
|   |   |   |
|---|---|---|
|   | óptimos en relación con los costos y gastos.  |   |
| Rentabilidad económica                    | Mide el rendimiento obtenido con respecto al total de la inversión y el beneficio por cada peso de activo. Refleja la eficiencia y la efectividad en el uso y provecho de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

Fuente: Elaboración propia.

### 1.5 Análisis de la rentabilidad

El análisis de la rentabilidad permite relacionar lo que se genera a través de la cuenta de ganancias y pérdidas con lo que se precisa, de activos y capitales propios. Los principales ratios que se analizan dependen de cuatro variables: activos, capitales propios, ventas y beneficios. A través de estas cuatro variables, se pueden obtener los Ratios de rendimiento, rentabilidad, margen,

apalancamiento y rotación. Esta última compara las ventas con los activos. Lo expuesto anteriormente se ilustra en el siguiente esquema 1.1.



Esquema 1.1: Análisis de la rentabilidad (Elaboración propia)

**Rentabilidad económica o rendimiento**

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

Beneficio antes de Intereses e Impuestos

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

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

Utilidad Neta antes de Impuestos e Intereses

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

Para aumentar el rendimiento se considera necesario:

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

### **Rentabilidad financiera**

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

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

A medida que el valor del ratio de rentabilidad financiera sea mayor, mejor será esta. En cualquier caso, como mínimo ha de ser positiva y superior o igual a las expectativas de los accionistas, que suelen estar relacionadas por el denominado costo de oportunidad, que indica la rentabilidad que dejan de percibir los accionistas, por no invertir en otras alternativas financieras de riesgo similar.

El análisis económico-financiero involucra analizar el capital de trabajo, categoría que se estudia en el próximo epígrafe.

### **1.6 Capital de trabajo**

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

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

---

<sup>17</sup> Weston Fred, Copeland Thomas, Administración Financiera Novena Edición, México 1996 p89.

<sup>18</sup> Kennedy, Análisis de los Estados Financieros, México, 1996 p235.

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

El capital de trabajo está representado por partidas operativas y financieras, dando lugar a un capital de trabajo operativo y a un fondo circulante financiero. El capital de trabajo es la suma del capital de trabajo operativo y el fondo circulante financiero. ( $CT=CTO+FCF$ ).

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

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

El fondo circulante financiero está vinculado a la gestión financiera. Está constituido por las partidas de mayor liquidez tales como: efectivo en caja y banco y las inversiones temporales, así como los pasivos financieros corrientes, representados por los efectos por pagar, préstamos bancarios a corto plazo y



los intereses por pagar. Su magnitud no depende del nivel de actividad, sino de los fondos permanentes que posibiliten financiar con comodidad los activos operativos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

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

Vasado en los lineamientos 7, 10, 14, 17

### **Conclusiones del capítulo I**

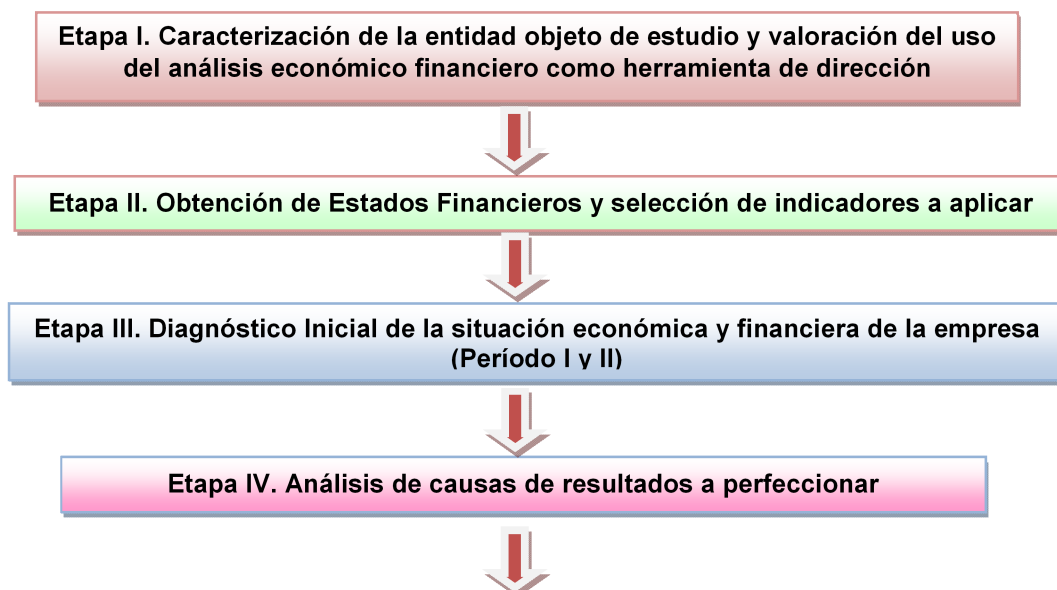
A modo de conclusiones se puede plantear que el análisis económico (financiero), representa una herramienta de control financiero que ayuda a evitar y corregir los errores en la actividad económica, así mismo proporciona a los ejecutivos conocer el efecto esperado de las decisiones estratégicas adoptadas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

## **APITULO II: DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LOS INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS QUE POSIBILITE LA TOMA DE DECISIONES**

### **Introducción**

En este capítulo el autor expresa el resultado del diagnóstico, sobre la situación actual de la empresa objeto de estudio, poniéndose de manifiesto que no se profundiza en las causas y efectos de las desviaciones que presentan los indicadores económicos y financieros, limitando la toma de decisiones estratégicas que posibiliten la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos. Por tal razón se desarrolla un procedimiento para evaluar los indicadores económicos y financieros que brinda la información que requieren los ejecutivos, para la toma de decisiones oportunas y razonables que permitan el incremento de la rentabilidad y la capacidad de pago, disminuyendo el riesgo financiero.

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



**Etapa V. Valoración final de la situación económica y financiera de la empresa  
(Período III).**

**Esquema 2.2: Procedimiento propuesto**

Primera Etapa: Consiste en realizar una caracterización de la entidad objeto de estudio, su estructura, funcionamiento, objeto social, ubicación y cualquier dato que a los efectos del análisis después pueda ser importante, del mismo modo se analizará en qué medida son utilizados los estados financieros y en general las técnicas para su análisis en función de la toma de decisiones.

Segunda Etapa: Consiste en ordenar la información contable de forma tal que facilite obtener los indicadores económicos y financieros previamente seleccionados que se requieren para evaluar la situación de la empresa.

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

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

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

Tercera Etapa: 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 en el período base o inicial, en lo posible se valoran estos indicadores desde el punto de vista tendencial.

Cuarta Etapa: Aplicar técnicas e instrumentos de trabajo en grupo, partiendo del análisis de la situación financiera y económica, o sea cuáles son las causas que han provocado los resultados indeseados, y cuáles son los resultados

susceptibles de mejorar para el próximo ejercicio, es determinante el trabajo en grupo donde participen todos los eslabones posibles de la empresa.

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

## **2.1 Desarrollo del procedimiento propuesto**

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

## **2.2 Caracterización de la Empresa Cigarro “Juan D. Mata Reyes”. Consideraciones sobre el uso del análisis económico financiero como herramienta de dirección.**

EL reordenamiento que está teniendo lugar en todos los sectores de la economía global y nacional, exige nuevos esfuerzos de obreros, técnicos, especialistas y directivos.

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

La Empresa de Cigarros “Juan de Mata Reyes” de Trinidad, ubicada en la calle Camilo Cienfuegos, fue fundada en 1920 por capital mixto, bajo la firma “Trinidad Industrial S:A:V”, denominada como “EVA”, con un total de 42 trabajadores que laboraban en un solo turno de trabajo de 8 horas., con producción totalmente artesanal, incluso los cigarrillos, se cortaban con tijeras. El Presidente de la Compañía, que así se llamaba en aquellos momentos, era Joaquín Menéndez, quien a la vez era uno de los accionistas.

En la década del 1930, se introduce una nueva tecnología, moderna para la época, las Máquinas SCM (Standard Cigarette Machine), de producción Norteamericana, con una capacidad, de solo, 400 cigarrillos por minuto. En el año 1952, se habían introducido otros adelantos, como son: una máquina de picar tabaco en hojas (machetes), para hacer la hebra o picadura, 1 secadora de hebra, 1 enfriadora de hebra, y 1 caldera de vapor, para esta fecha, ya se trabajaba el doble turno, sin embargo la producción, era de 312 millones de cigarrillos al año.

Con el triunfo revolucionario fue intervenida en 1960, ese año produjo con 93 trabajadores 345 millones de cigarrillos, y después de la Gran Victoria de Girón, toma el nombre actual. “Juan de Mata Reyes Leonard”. En esta fecha la fábrica llegó a tener, 7 máquinas de cigarrillos y 6 en envoltura.

En el año 1967, el inmueble fue reconstruido totalmente, se ampliaron las capacidades productivas; así como se mejoraron las condiciones de trabajo de los obreros, ya en el año 1970, se produjeron 1000 millones de cigarrillos, con valores cercanos a los 5 millones de pesos. Este aumento de la producción se debe a la ampliación de la empresa, con dos nuevas máquinas de hacer cigarrillos. La plantilla ascendió a 183 trabajadores.

Como resultado de la cohesión, entre los organismos del centro, y sus trabajadores, como principales protagonistas, la Empresa, mantuvo por más de 25 años la condición de Vanguardia Nacional, la cual, se perdió en el año 2008, por los resultados alcanzados, en una auditoría.

➤ **Misión.**

La Misión de la Empresa de Cigarros: “Juan de Mata Reyes “de Trinidad. Producir cigarrillos para el consumo nacional, con un nivel de calidad que satisfaga las

exigencias del cliente, con elevada eficiencia y el mínimo de afectación al medio ambiente.”

➤ **Visión.**

La Visión de la Empresa de Cigarros: “Juan de Mata Reyes” Convertirse en la fábrica preferida de los fumadores de cigarrillos negros

**Relacionado con la política de cuadros, componen dicho órgano:**

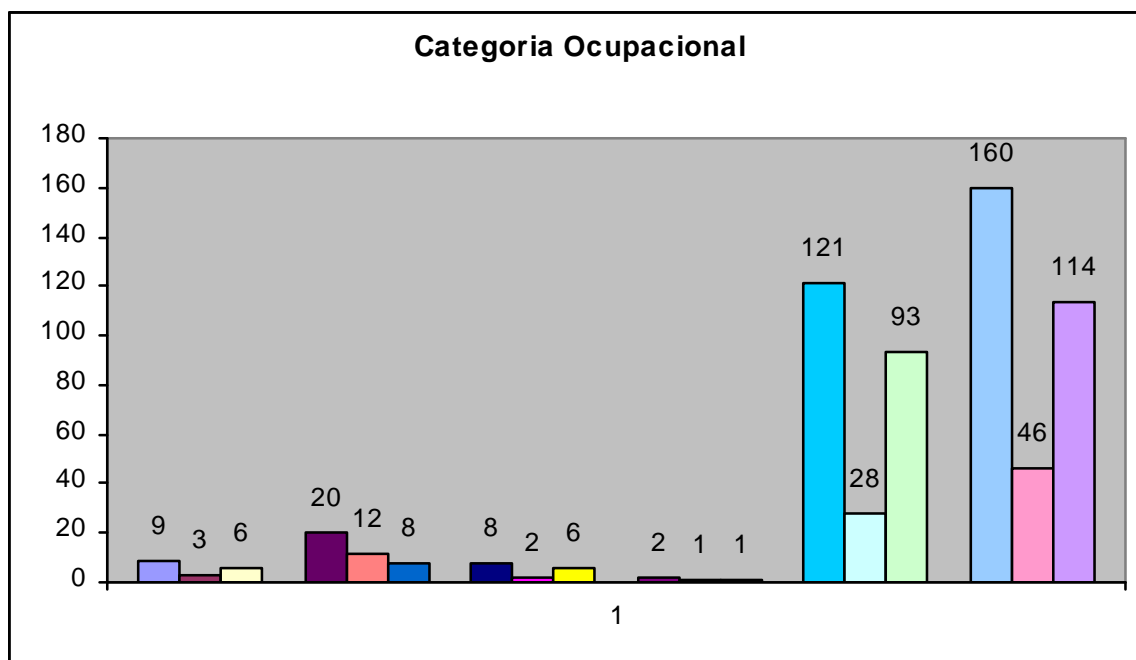
- Director (a) General
- Director (a) Técnica y Desarrollo
- Director (a) Capital Humano
- Director del PAD
- Director Contable Financiero
- Director UEB De Servicios Generales
- Director UEB Producción
- Jefe de Seguridad y Protección
- Esp. C Gestión Documental, que atiende la actividad de Cuadros
- Asesor Jurídico, invitado permanente

**Respecto a las áreas de trabajo que componen la Empresa, se encuentran:**

- Área de Regulación y Control
- UEB PRODUCCIÓN: Compuesta Por: Brigada de Hechura de Hebra
- Brigada de Envoltura
- Brigada de Cigarro.
- Brigada de Mtto. Productivo
- Grupo Técnico Productivo.
- UEB SERVICIOS: Compuesta Por: Brigada de Mantenimiento
- Brigada de Aseguramiento
- Transporte
- Comedor y Cafetería
- Grupo de Seguridad Interna

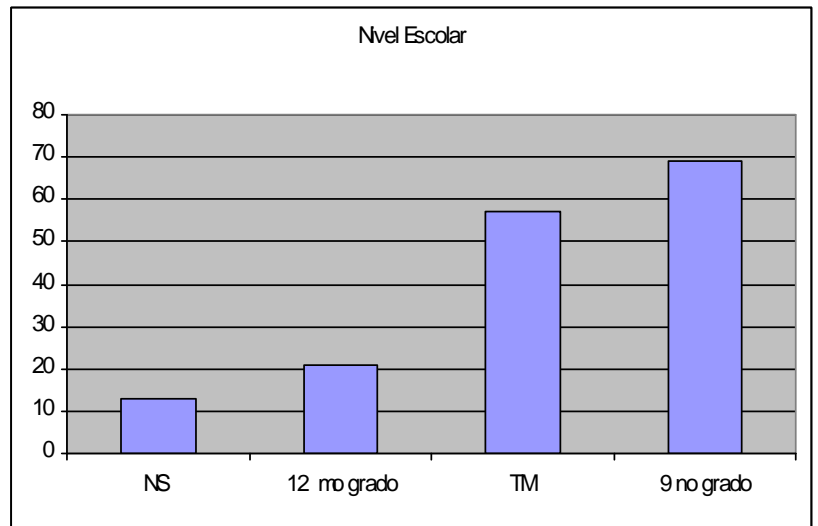
La plantilla de la Entidad en el 2011 está integrada por 160 trabajadores desglosados en las siguientes categorías ocupacionales, de los cuales 45 son mujeres

|                 | Total | Mujeres | Hombres |
|-----------------|-------|---------|---------|
| Directivos      | 9     | 3       | 6       |
| Técnicos        | 20    | 12      | 8       |
| Servicios       | 8     | 2       | 6       |
| Administrativos | 2     | 1       | 1       |
| Obrero          | 121   | 28      | 93      |
| Total           | 160   | 46      | 114     |



El nivel educacional de sus trabajadores es como sigue:

| Nivel Escolar |    |
|---------------|----|
| NS            | 13 |
| 12mo grado    | 21 |
| TM            | 57 |
| 9no grado     | 69 |



Su colectivo laboral se caracteriza por:

- Ser un colectivo unido y trabajar juntos en el logro de sus objetivos estableciendo adecuadas relaciones interpersonales entre los jefes, subordinados y trabajadores.
- El colectivo de dirección es conocedor de la actividad con muchos años de experiencia alcanzados en la propia organización, comprometidos con el trabajo que desarrollan, aún cuando tienen conocimientos de su posible desaparición.
- Se trabaja en la preparación del personal a través de planes de capacitación que tiene como base fundamental, las características individuales de cada trabajador.
- Se cuenta con un nivel educacional adecuado para transformar la situación actual en la comunicación.



- Las organizaciones políticas y de masas del centro respaldan el adecuado funcionamiento de la entidad y encaminan su trabajo en el cumplimiento de su objeto social.
- El 57% de la fuerza laboral, posee el nivel medio superior y el 13 % el nivel superior, entre los que se encuentran los matriculados en la enseñanza superior.

La EC "Juan de Mata Reyes" posee dos unidades empresariales de base que representan divisiones internas, con el objetivo de organizar los procesos de producción de bienes y servicios, actúan con independencia relativa, se subordinan al Director General de la Empresa y no cuentan con personalidad jurídica propia.

La Unidad Empresarial de Base es genéricamente la única figura empresarial a partir de la cual se organizan todos los procesos de producción o de prestación de servicios.

La organización de la producción de bienes y servicios es el núcleo de la actividad empresarial; la empresa y todos los sistemas que intervienen en la organización están en función de organizar la actividad productiva o de prestación de servicios, sobre este particular deberá considerarse los siguientes aspectos:

El estudio organizativo de la producción de bienes y servicios parte del eslabón primario, el puesto de trabajo, el equipo o brigada de trabajo socialista, culminando en la Oficina Central de la Empresa.

En el caso de la Empresa de Cigarros "Juan de Mata Reyes", dentro de su estructura orgánica se encuentran dos UEB, entre ellas:

- UEB de Producción

La Misión de esta organización de base es:

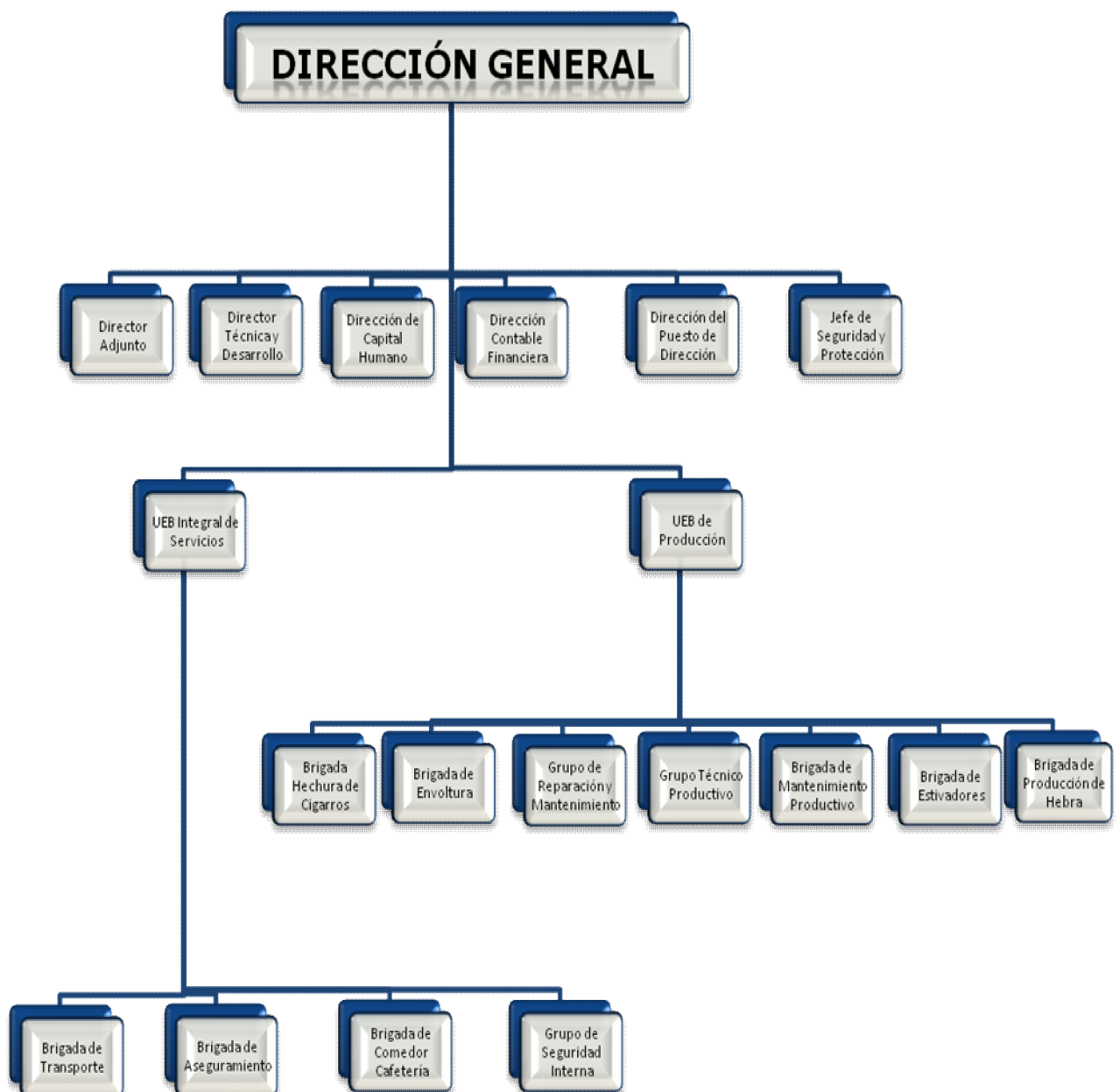
Cumplir el Plan de Producción con eficiencia y manteniendo e incrementando la calidad del producto terminado, para cumplir dicho objetivo la unidad empresarial de base cuenta con las siguientes Brigadas:

- **Brigada de Producción de Hebra**
- **La Brigada de Producción de Cigarrillos,**

## Organigrama General de la Empresa.

El organigrama sirve para reflejar la estructura organizativa de la entidad y sus características gráficas, así como velar por su permanente revisión y actualización.

Mediante el organigrama se aprecia a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la entidad, muestra quién depende de quién, indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura, los puntos fuertes y débiles, sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medios de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la entidad, es apropiado para lograr que los principios de la organización operen, indica al personal de nuevo ingreso la forma como se integran a la organización.



### **2.2.1 Diagnóstico de la situación actual que presenta el análisis financiero para la toma de decisiones en la Empresa Cigarro “Juan D. Mata Reyes”.**

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

- La empresa cuenta con una dirección de contabilidad y finanzas. La contabilidad está centralizada a nivel de empresa.
- La contabilidad no está certificada.
- Existen los medios informáticos y de comunicación que permiten operar los sistemas de contabilidad, se aplica el software Versat Sarasola.
- Se elaboran los siguientes Estados Financieros:
  - Estado de situación o balance general. (Anexo 1)
  - Estado de resultado. (Anexo 2)
- El manual de normas y procedimientos de contabilidad responde a los requerimientos de la empresa.
- Solo se comparan los gastos por elementos con los planificados y no se determinan las causas de las desviaciones.
- Se analiza el indicador costo por peso, comparando el real con el plan pero no se determina el sobre gasto y las causas que han dado lugar al mismo.
  - Tabla de indicadores (Anexo 3)

Los resultados del diagnóstico ponen de manifiesto, que los directivos de la empresa no cuentan con la información necesaria para tomar decisiones razonables, que contribuyan a minimizar el riesgo financiero que presenta la misma en el año 2010. Por tal razón es necesario desarrollar un procedimiento

que posibilite que el proceso de toma de decisiones se realice de forma efectiva. En el próximo epígrafe se proponen los pasos a seguir para la implementación del procedimiento, a partir del año 2011 en la empresa objeto de investigación.

### **2.3 Indicadores para evaluar la situación de la empresa en el período anterior**

La selección de los indicadores se realizó considerando los solicitados por el organismo superior y otros encontrados en la literatura consultada y que pueden ser importantes para la investigación. Los objetivos de los mismos están orientados a evaluar la situación de la empresa en lo económico, financiero y patrimonial, facilitándole a los ejecutivos la toma de decisiones. La propuesta de indicadores fue objeto de valuación con especialistas del área económica, recursos humanos e informáticos, llegándose al consenso de evaluar en el año 2011, 2012. Teniendo en cuenta, que la forma de agrupar las razones financieras es diversa, en la propuesta se presenta la que más se ajusta a la entidad objeto de estudio. Las mismas quedan recogidas en los grupos siguientes:

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

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

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

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

- Razón rápida o prueba ácida: Mide el grado en que los recursos líquidos están disponibles de inmediato para pagar los créditos a corto plazo. Expresa la capacidad real que tiene la entidad para cubrir sus obligaciones, contando con los activos más líquidos. Se calcula:

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

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

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

## II. Razones de apalancamiento

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

Razón de endeudamiento: Expresa en qué medida las deudas están financiando la inversión en activos de la entidad. Se evalúa de favorable cuando se obtiene un resultado menor al 30%, por lo tanto el 70% deben ser recursos propios. Se calcula:

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

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

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

### III. Razones de Actividad

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

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

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

- Rotación de los activos totales: Esta razón tiene por objeto determinar el nivel de recursos generados por la instalación respecto a la magnitud de recursos usados (mide la efectividad y eficiencia de la dirección en los usos y provechos de los recursos disponibles) es decir, muestra las ventas generadas por cada peso invertido o la inversión que se necesita para generar un determinado volumen de ventas. Una rotación alta indica que la entidad ha generado suficiente volumen de ventas en proporción a la magnitud de su inversión. Se evalúa favorablemente siendo mayor o igual a \$ 0.50. se calcula:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **IV. Razones de rentabilidad**

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

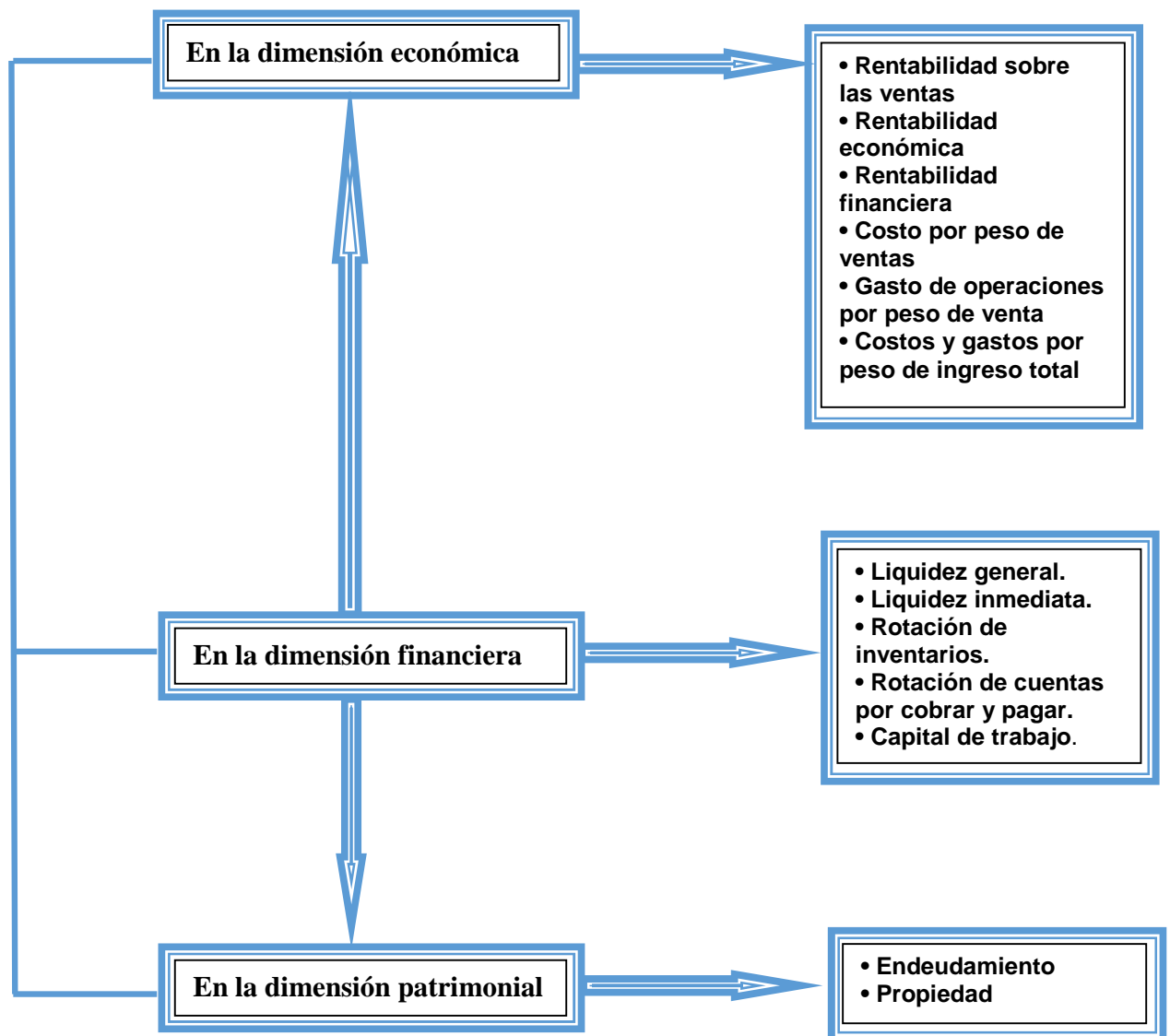
Las razones financieras constituyen herramientas útiles, sin embargo, deben utilizarse con limitaciones pues son construidas a partir de datos contables, los cuales se encuentran sujetos a diferentes interpretaciones e incluso manipulaciones, por ejemplo, dos empresa pueden usar diferentes métodos de depreciación o de evaluación de inventarios, de acuerdo con los procedimientos que adopten las utilidades pueden aumentar o disminuir.

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

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

## **V. Administración del capital de trabajo**

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



Esquema 2.2 Segunda etapa. (Elaboración propia)

## 2.4 Resultado del diagnóstico de la situación económica financiera en el período inicial

Al obtenerse los Estados Financieros de los períodos objeto de análisis se procesan para presentarlos en valores porcentuales, por cuentas y por grupos, (Anexo 1), para así expresarlos a tamaño común, mostrándose los siguientes resultados:

**Estructura del estado de situación.**

| <b>Años</b>                   | <b>2010</b>  | <b>2011</b>  | <b>2012</b>  |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Total de Activo Circulante    | <b>90.61</b> | <b>94.23</b> | <b>89.67</b> |
| Total de Activo Fijo          | <b>4.36</b>  | <b>5.50</b>  | <b>6.03</b>  |
| Total de Activo Diferido      | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| Total de Otros Activos        | <b>5.03</b>  | <b>9.97</b>  | <b>4.30</b>  |
| Total Pasivo Circulante       | <b>99.91</b> | <b>99.96</b> | <b>99.24</b> |
| Total de Pasivo a Largo Plazo | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| Total de Otros Pasivos        | <b>0.09</b>  | <b>0.04</b>  | <b>0.76</b>  |
| Total Patrimonio              | <b>35.20</b> | <b>47.40</b> | <b>66.49</b> |

**ACTIVO**

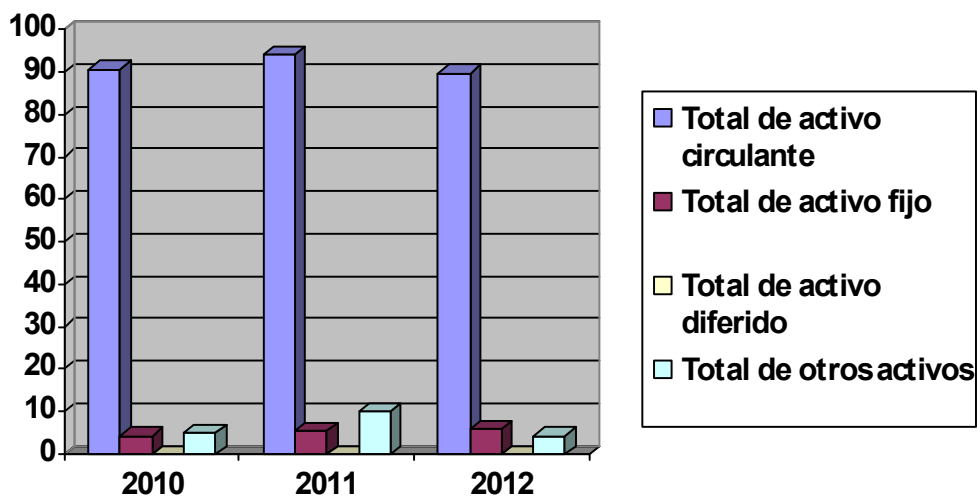


Gráfico 2.1 Comportamiento del Activo

## PASIVO

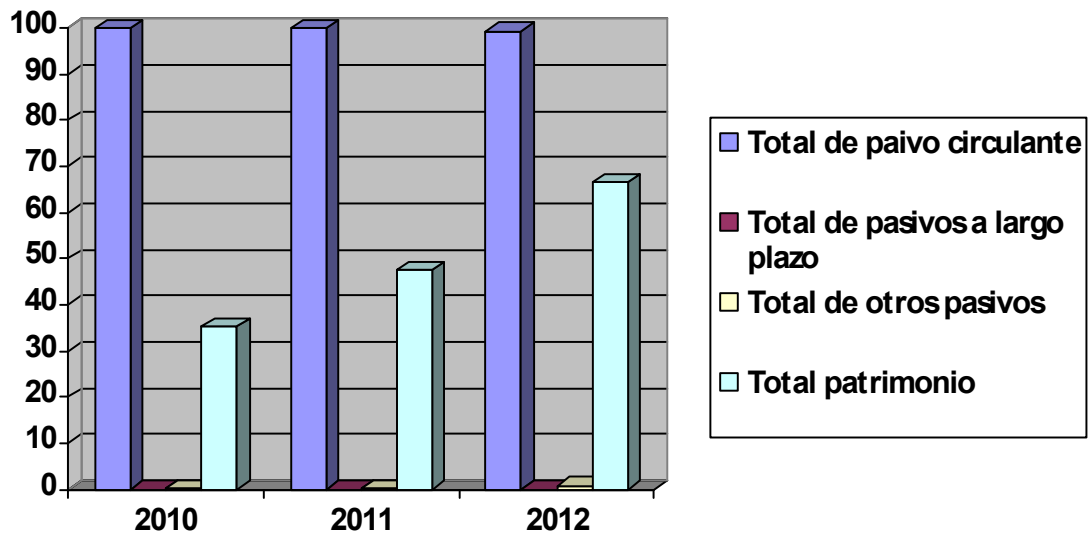


Gráfico 2.2 Comportamiento del Pasivo

- Análisis de la Liquidez:

| LIQUIDEZ           | 2010 | 2011 | 2012 | Variación<br>2011 - 2010 | Variación<br>2012 - 2010 | Incremento<br>2011 - 2010 | Incremento<br>2012 - 2010 |
|--------------------|------|------|------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                    | 1    | 2    | 3    | 2 menos 1                | 3 menos 1                | 2/1*100                   | 3/1*100                   |
| Liquidez General   | 1.40 | 1.74 | 2.70 | 0.34                     | 1.30                     | 124.29                    | 192.86                    |
| Liquidez Inmediata | 0.79 | 0.58 | 0.19 | -0.21                    | -0.60                    | 73.42                     | 24.05                     |
| Disponible         | 0.01 | 0.12 | 0.15 | 0.11                     | 0.14                     | 1200.00                   | 1500.00                   |

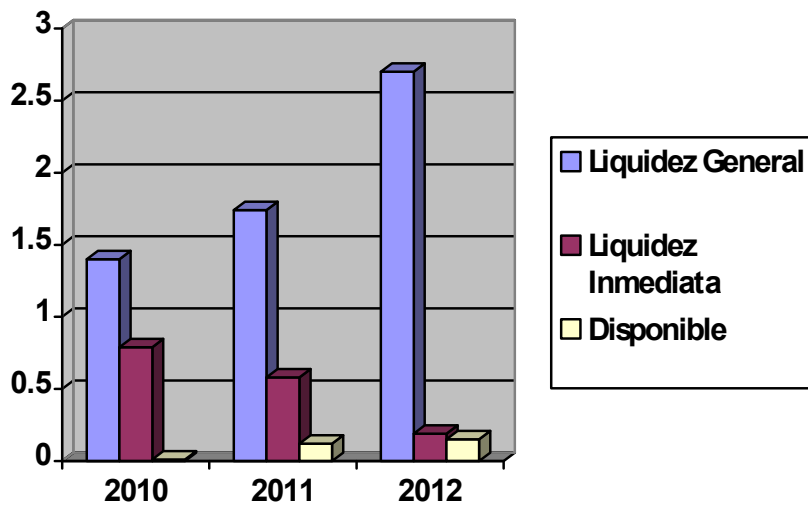


Gráfico 2.3: Análisis de la liquidez

Se observa un Aumento en la capacidad de pago de la empresa, Aumentando los indicadores de liquidez general, inmediata y disponible.

- Análisis de las Rotaciones o Actividad:

| ACTIVIDAD                       | 2010   | 2011  | 2012  | Variación<br>2011 2010 | Variación<br>2012 2010 | Incremento<br>2011 2010 | Incremento<br>2012 2010 |
|---------------------------------|--------|-------|-------|------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                                 | 1      | 2     | 3     | 2 menos<br>1           | 3 menos 1              | 2/1*100                 | 3/1*100                 |
| Rotación del Capital de Trabajo | 7.67   | 5.45  | 4.92  | -2.22                  | -2.75                  | 71.06                   | 64.15                   |
| Rotación de Activos             | 1.98   | 1.97  | 2.78  | -0.01                  | 0.80                   | 99.49                   | 140.40                  |
| Rotación de Activos Fijos       | 45.55  | 38.72 | 46.06 | -6.83                  | 0.51                   | 85.01                   | 101.12                  |
| Rotación de Caja                | 324.94 | 32.53 | 56.45 | -292.41                | -268.49                | 10.01                   | 17.37                   |
| Rotación de Activo Circulante   | 4.19   | 2.32  | 3.10  | -1.87                  | -1.09                  | 55.37                   | 73.99                   |
| Rotación de Inventarios         | 5.03   | 3.47  | 3.33  | -1.56                  | -1.70                  | 68.99                   | 66.20                   |
| Rotación de Cobro               | 0.24   | 0.10  | 0.01  | -0.14                  | -0.23                  | 41.67                   | 4.17                    |
| Rotación de Pago                | 0.21   | 0.14  | 0.02  | -0.07                  | -0.19                  | 66.67                   | 9.52                    |
| Rotación de Cobro en días       | 7.32   | 3.15  | 0.15  | -4.17                  | -7.17                  | 43.03                   | 2.05                    |
| Rotación de Pago en días        | 6.43   | 4.24  | 0.73  | -2.19                  | -5.70                  | 65.94                   | 11.35                   |

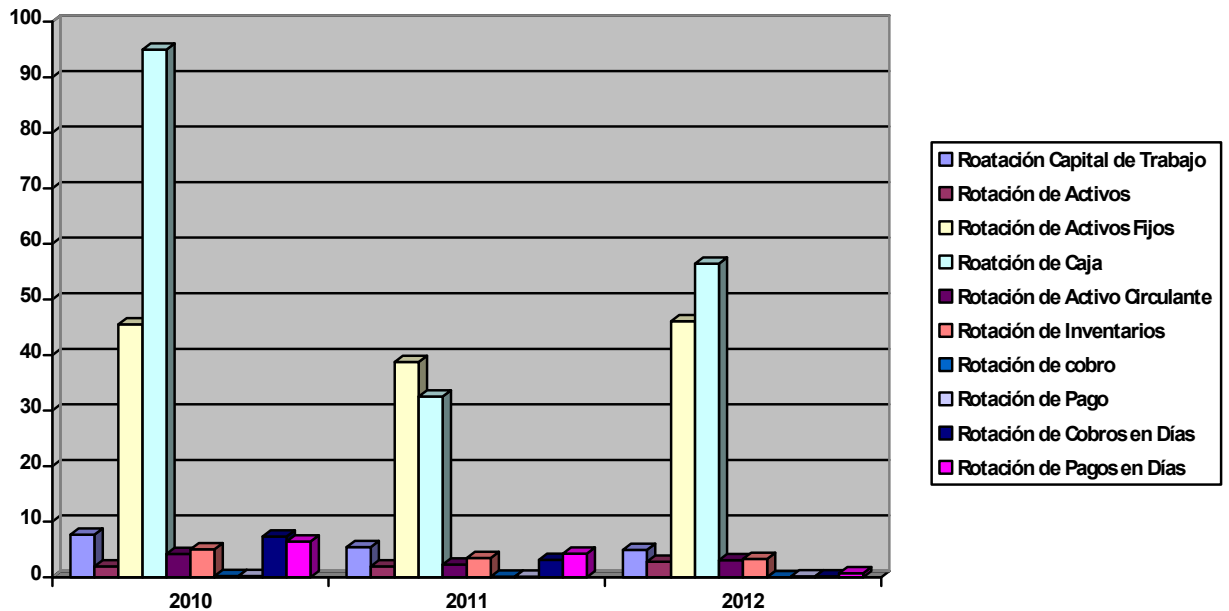


Gráfico 2.4: Análisis de las Rotaciones o Actividad

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

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

- Análisis del Apalancamiento

| APALANCAMIENTO | 2010 | 2011 | 2012 | Variación<br>2011<br>2010 | Variación<br>2012<br>2010 | Incremento<br>2011<br>2010 | Incremento<br>2012<br>2010 |
|----------------|------|------|------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
|                | 1    | 2    | 3    | 2 menos<br>1              | 3 menos<br>1              | 2/1*100                    | 3/1*100                    |
| Endeudamiento  | 0.65 | 0.49 | 0.34 | -0.16                     | -0.31                     | 75.38                      | 52.31                      |
| Autonomía      | 0.35 | 0.51 | 0.66 | 0.16                      | 0.31                      | 145.71                     | 188.57                     |

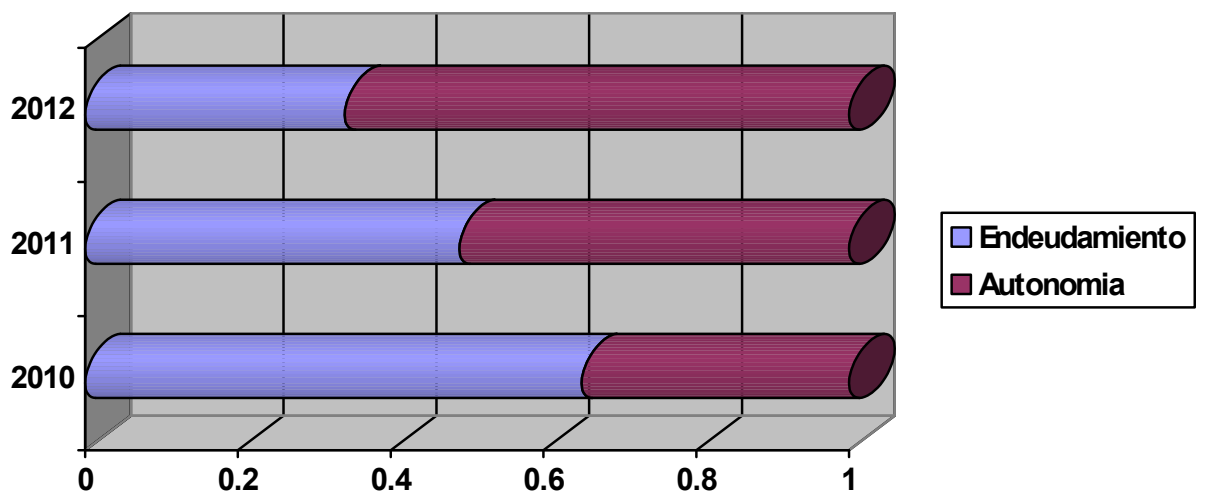


Gráfico 2.5: Análisis del Apalancamiento



Como se observa, la empresa ha presentado un endeudamiento inferior en el 2011 y 2012 con relación al año base, o sea si antes se financiaban por tercero, al 65 por ciento, en el 2011 y 2012 se financia al 39 y 34 por ciento respectivamente.

- Análisis de la rentabilidad

| <b>RENTABILIDAD</b>                       | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>Variación<br/>2011-<br/>2010</b> | <b>Variación<br/>2012-2010</b> | <b>Incremento<br/>2011/<br/>2010*10<br/>0</b> | <b>Incremento<br/>2012/<br/>2010*1<br/>00</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------------------------------|--------------------------------|---|---|
| Rentabilidad sobre las ventas             | 0.0003      | 0.0400      | 0.0200      | 0.0397                              | 0.0197                         | 13333.33                                      | 6666.67                                       |
| Rentabilidad económica                    | 0.0006      | 0.0700      | 0.0500      | 0.0694                              | 0.0494                         | 11666.67                                      | 8333.33                                       |
| Rentabilidad financiera                   | 0.0020      | 0.1400      | 0.0700      | 0.1380                              | 0.0680                         | 7000.00                                       | 3500.00                                       |
| Costo por peso de ventas                  | 0.9700      | 0.9300      | 0.9500      | -0.0400                             | -0.0200                        | 95.98   | 97.94   |
| Gastos de operaciones por peso de venta   | 0.0030      | 0.0040      | 0.0030      | 0.0010                              | 0                              | 133.33  | 100.00  |
| Costos y gastos por peso de ingreso total | 1.0000      | 0.9600      | 0.9800      | -0.0400                             | -0.0200                        | 96.00   | 98.00   |

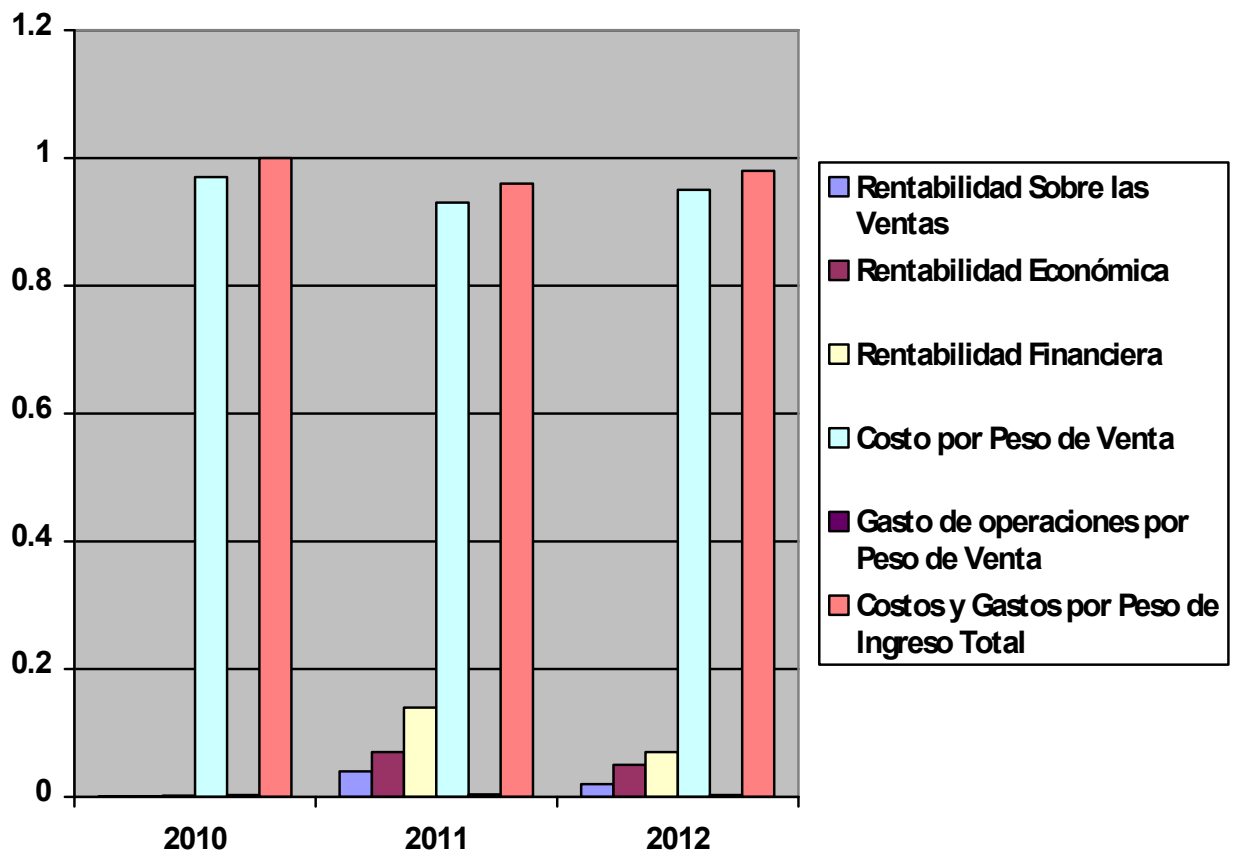


Gráfico 2.6: Análisis de la rentabilidad

La situación de la empresa se ha vuelto favorable teniendo en cuenta que sus indicadores de rentabilidad han aumentado, observándose una mejora en su eficiencia económica y una disminución en los indicadores relacionados con costos y gastos por pesos de ventas e ingresos.

- Análisis del Capital de Trabajo

|                                   | 2010            |             | 2011           |             | 2012           |             |
|-----------------------------------|-----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|
| Efectivos en caja y banco         | 96222           | 7%          | 682597         | 7%          | 387006         | 5%          |
| Efectos y cuentas por cobrar C/P  | 7629161         | 53%         | 2329221        | 24%         | 109402         | 2%          |
| Mercancías para la venta          | 267727          | 19%         | 0              | 0%          | 255109         | 3.6%        |
| <b>Total de activo circulante</b> | <b>14275238</b> | <b>100%</b> | <b>9558794</b> | <b>100%</b> | <b>7054840</b> | <b>100%</b> |
| Efectos y cuentas por pagar C/P   | 6520288         | 64%         | 2935903        | 53%         | 504801         | 19%         |
| <b>Total de pasivo circulante</b> | <b>10199151</b> | <b>100%</b> | <b>5482785</b> | <b>100%</b> | <b>2616239</b> | <b>100%</b> |
| <b>Capital de trabajo</b>         | <b>4076087</b>  | <b>100%</b> | <b>4342731</b> | <b>100%</b> | <b>4438601</b> | <b>100%</b> |

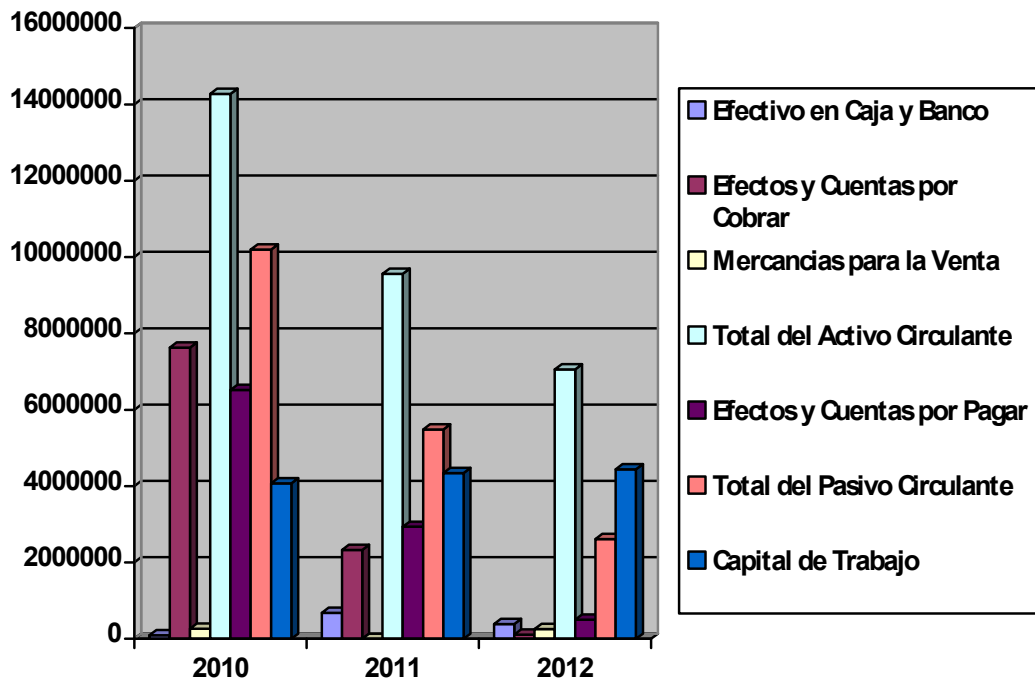


Gráfico 2.7: Análisis del Capital de Trabajo

Como se observa en la tabla, el capital de trabajo (Anexo 3) en los años de muestra es positivo evidenciándose además que se ha incrementado considerablemente en el 2011 y 2012 con respecto al año 2010. En el pasivo circulante las cuentas y efectos por pagar a corto plazo disminuyeron en el año 2011 y 2012 en 3584385 y 6015487 pesos respectivamente, demostrándose que las deudas inmediatas son menores. El activo circulante disminuye por hacerse menores los efectos y cuentas por cobrar en 2011 y 2012 en 5299940 y 7519759 pesos respectivamente.

## **2.5 Análisis de las causas del deterioro en los indicadores del 2010.**

Las dos grandes metas de cualquier empresa son aumentar su rentabilidad y su liquidez, esta es la razón por la cual en el trabajo se pretende profundizar en las causas por las cuales estos dos aspectos se muestran tan deteriorados en el diagnóstico. Para ello se aplican algunas técnicas de trabajo en grupo.

### **2.5.1 Selección de instrumentos**

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

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

- Situaciones en las cuales se buscan ideas nuevas y creatividad.
- Situaciones en las cuales se quiere fomentar la participación activa de todos los componentes de un colectivo.

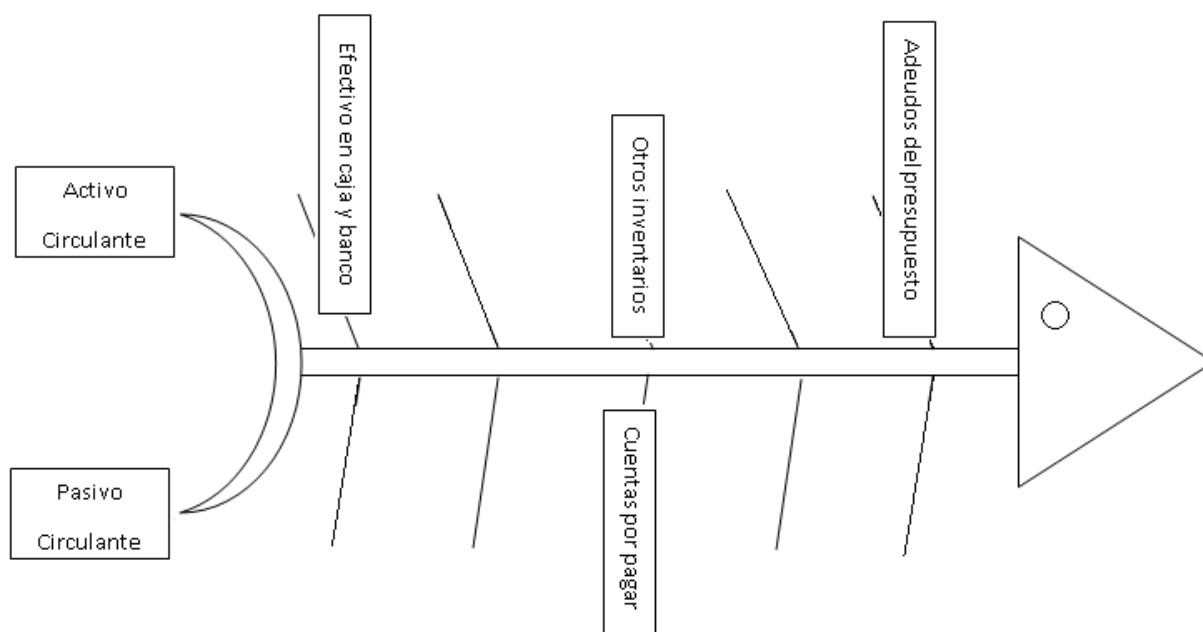
Los conocimientos, relativos al uso de la herramienta, necesarios para la participación en una tormenta de ideas, son relativamente sencillos y pueden ser asimilados en una breve introducción a la sesión por parte del coordinador.

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

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

### 2.5.2 Aplicación de instrumentos en determinación de causas del deterioro de la rentabilidad y la liquidez en el año 2010.

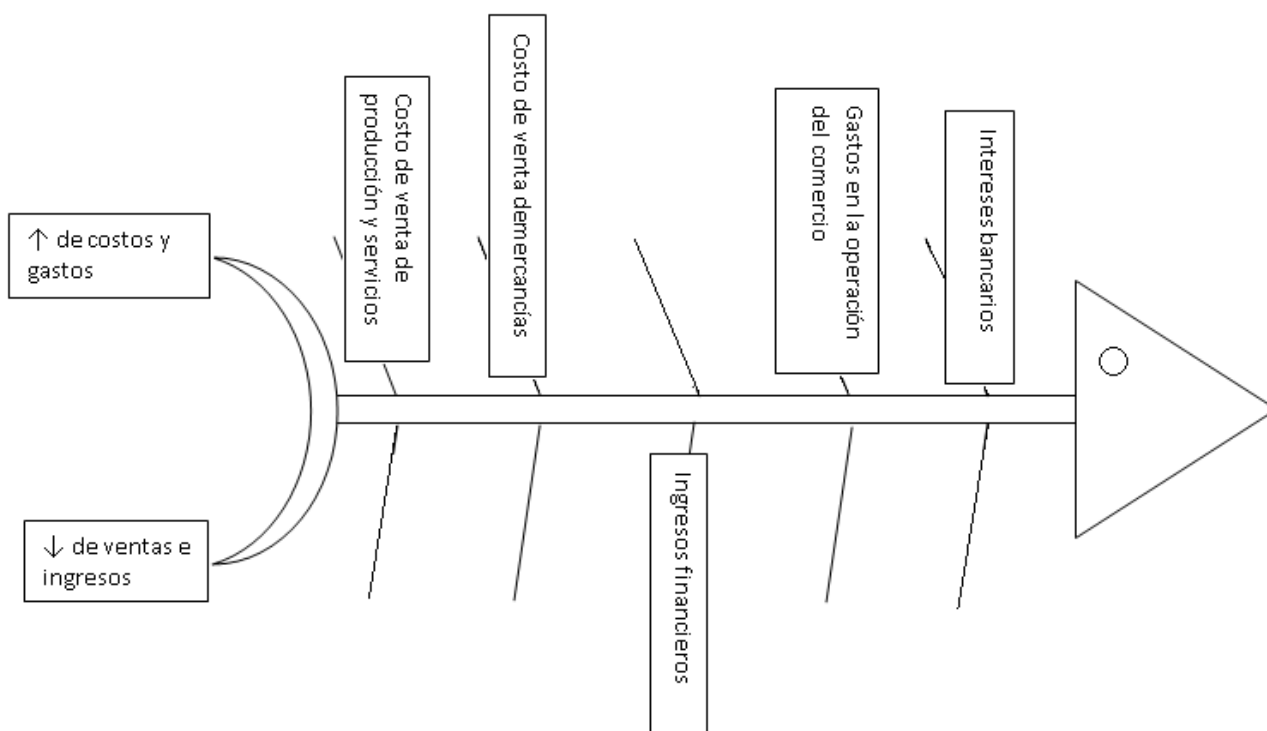
- Causas del deterioro de la liquidez:



Esquema 2.1: Causas del deterioro de la liquidez

Como se observa estas son las causas principales que ocasionan el deterioro de la capacidad de pago de la empresa en el 2010, incidiendo la disminución del efectivo en caja y banco, los adeudos del presupuesto del estado y otros inventarios para la venta, en el activo circulante, por su parte en el pasivo circulante influyó como elemento determinante las cuentas por pagar a corto plazo.

- Causas del deterioro de la rentabilidad



Esquema 2.2: Causas del deterioro de la rentabilidad

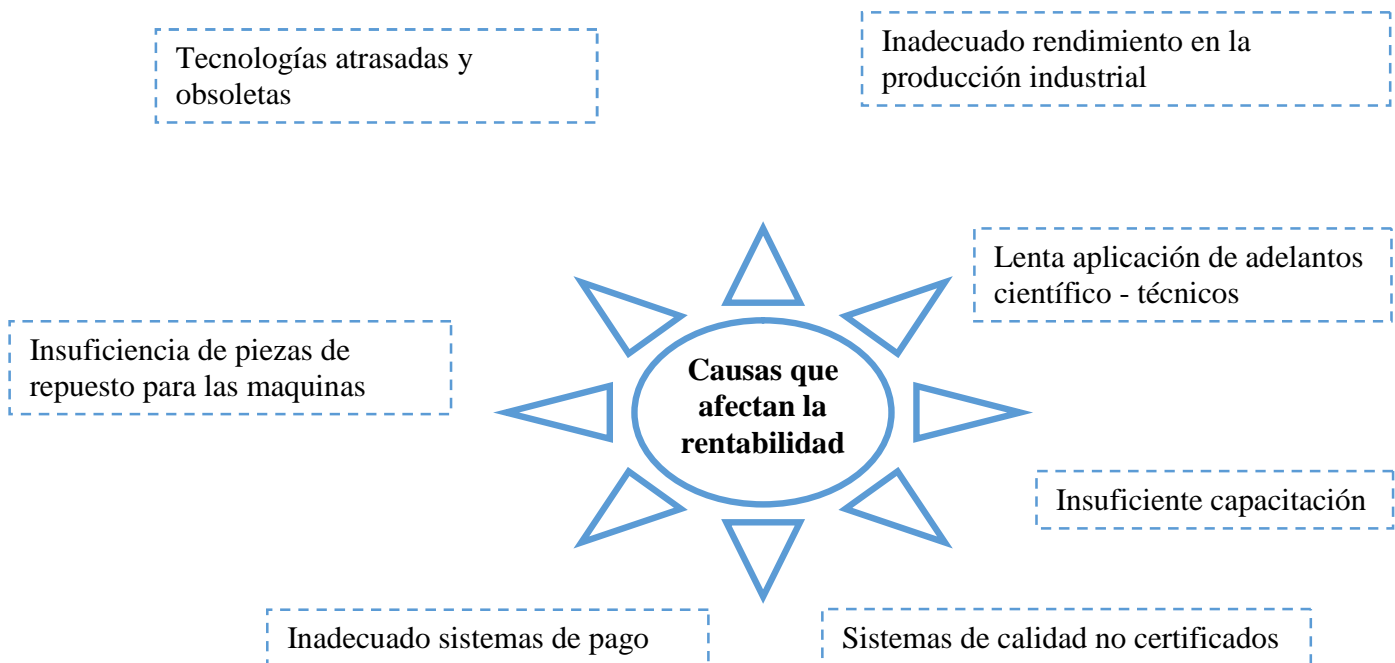
Como se observa estos son los factores que más determinan el deterioro de la rentabilidad, destacándose el incremento del costo de ventas de la producción y los servicios, el costo de ventas de mercancías, el incremento del costos en la operación del comercio y el pago por intereses bancarios, por otra parte solo

disminuye los ingresos financieros porque los demás indicadores relacionados con las ventas e ingresos aumentaron con relación al año base demostrándose que hay incremento del costo pero en parecida proporción aumentan los ingresos provenientes de las diferentes fuentes generadoras de estos.

### **2.5.3 Causas del deterioro de la rentabilidad y la liquidez en la Empresa de Cigarro “Juan D. Mata Reyes”**

Una vez analizadas las causas contables de la reducción de la liquidez y el comportamiento de la rentabilidad, se procede a realizar dos tormentas de ideas, una para cada uno de estos aspectos, en las que participa el consejo de dirección de la empresa y otros especialistas. Para que el análisis económico financiero sea completo y eficaz, debe dedicarse un espacio al análisis de las causas de los resultados indeseados, y después a estudiar las causas y así sucesivamente hasta encontrar puntos de partida para trazar planes de acción y tomar las decisiones operativas y estratégicas que solucionen los problemas. Primeramente para determinar las causas del deterioro de la rentabilidad se presenta a los participantes el esquema en que se identifican las cuentas de costos y gastos que aumentan y las de ventas e ingresos que disminuyen. El resultado de la tormenta de ideas realizada con el objetivo de buscar las causas de esta situación se muestra a continuación:

**TORMENTA DE IDEAS**  
**Realizada en: Empresa de Cigarro “Juan D. Mata Reyes”**  
**Participantes: Catorce**



Esquema 3.1: Causas que afectan la rentabilidad

Según el trabajo realizado estas causas se agrupan en 2 grupos de factores, o sea, relativos al hombre, y a la infraestructura creada

1. Causas relativas al hombre



- ❖ Inadecuados sistemas de pago.
- ❖ Sistema de calidad no certificado.
- ❖ Insuficiente capacitación del personal.

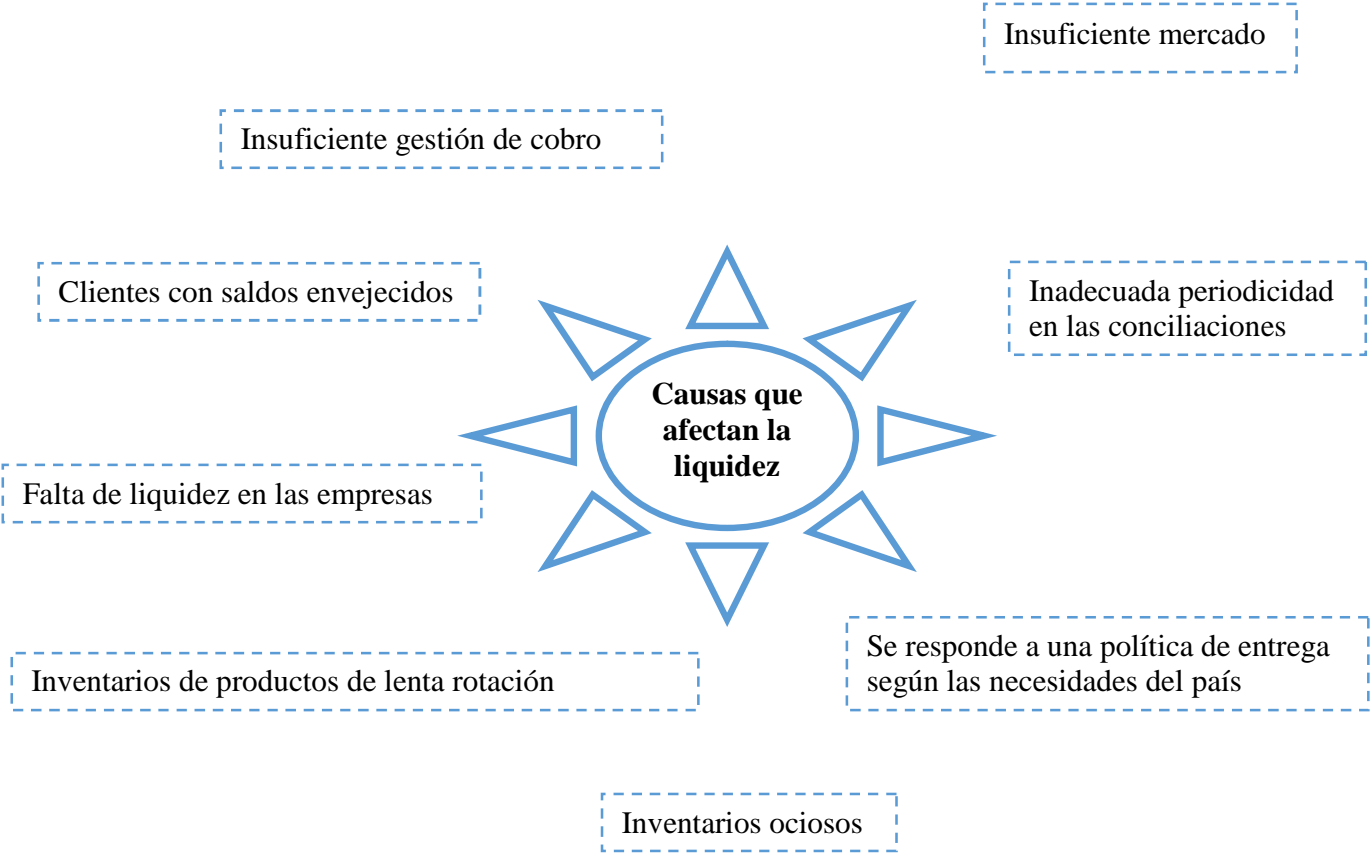
## 2. Causas relativas a la infraestructura

- ❖ Medios tecnológicos atrasados.
- ❖ Insuficiencia de piezas de repuesto para las maquinas.
- ❖ Inadecuado rendimiento en el proceso industrial.
- ❖ Lenta aplicación de los adelantos científicos técnicos

Se realiza durante todo el diseño e implementación del procedimiento un proceso de cambio y para ello se define entre los participantes, los de mayor comprometimiento y facilidad para que participen como agentes de cambio en el proceso, como parte de las premisas que se desarrollarán antes, durante y después del proceso de cambio propuesto.

Para determinar las causas del deterioro de la liquidez se presenta a los participantes el esquema en que se identifican las cuentas de pasivo a corto plazo que aumentan y las de activo a corto plazo que disminuyen. El resultado de la tormenta de ideas realizada con el objetivo de buscar las causas de esta situación se muestra a continuación:

**TORMENTA DE IDEAS**  
**Realizada en: Empresa de Cigarro “Juan D. Mata Reyes”**    **Participantes: Catorce**



Esquema 3.3: Causas de la disminución de la liquidez

Según el trabajo realizado estas causas se agrupan en 3 grupos de factores, o sea, al mercado, a la gestión con clientes, y a la situación de los inventarios.

### 1. Causas relativas al mercado

- ❖ Insuficiente mercado

### 2. Causas relativas a la gestión con clientes

- ❖ Insuficiente gestión de cobro
- ❖ Clientes con saldos envejecidos
- ❖ Falta de liquidez en las empresas
- ❖ Inadecuada periodicidad en las conciliaciones

### 3. Causas relativas a la situación de los inventarios

- ❖ Inventarios de productos de lenta rotación
- ❖ Inventarios ociosos
- ❖ Se responde a una política de entrega según las necesidades del país

## **2.6 Estado deseado y acciones para alcanzarlo.**

El estado deseado es un incremento de la rentabilidad y la liquidez en la empresa logrado a partir de un análisis profundo de los Estados financieros contables, como punto de partida para determinar factores que afectan la producción, comercialización y prestación de servicios como renglones principales de esta empresa. La dirección de esta empresa se realiza a través de una actividad multidisciplinaria con la elaboración, implementación y seguimiento de un programa de acciones que requiere no solo la consideración integral por parte de los implicados en el problema sino también un marco de organicidad, de forma tal que se enfrente el problema como una estrategia común, evitando el despilfarro de esfuerzos materiales, humanos y financieros, por ello es preciso la implicación no sólo de los directivos, sino de todos los trabajadores de la entidad. Este plan de acciones tuvo como punto de partida las deficiencias identificadas en el epígrafe anterior, en busca de hacer más eficiente la empresa y además que cuente con una mayor capacidad de pago.

### **2.6.1 Decisiones tomadas a partir del plan de acción propuesto.**

El plan de acción (Anexo 4), diseñado con vistas a alcanzar el estado deseado, incluye acciones que se concretan tanto en el corto como en el largo plazo, de hecho este plan se tuvo en cuenta para elaborar la Estrategia de Trabajo de la empresa hasta el año 2015 y sirve de base para confeccionar la plataforma y objetivos de trabajo del año 2013

Algunas de las decisiones tomadas durante el 2011 y 2012 como parte del plan de acción propuesto son:

#### **✚ Medidas encaminadas a acelerar la aplicación de los adelantos científico técnicos.**

- Instalar una red interna de computación que abarque la totalidad de la empresa.

#### **✚ Medidas encaminadas a aumentar la rotación de los inventarios.**

- Entregar mensualmente a la dirección de la UEB de Servicios los listados de existencia de los productos.

#### **✚ Medidas encaminadas a buscar solución a la falta de liquidez de las empresas.**

- Establecer la pre factura como elemento para lograr el pago en el momento de la facturación.

En el período analizado o sea el año 2011 y 2012, muchas de estas acciones han sido concretadas o sea son decisiones operativas ya tomadas y que sin dudas redundan en un acercamiento al estado deseado.

Vasado en los lineamientos 1, 4,7, 10, 14,13, 17

## **Conclusiones del capítulo II**

1. Los indicadores de liquidez empeoran en el 2010, con respecto al 2011 y 2012, lo que se hace evidente en la reducción del Capital de Trabajo, la cuenta que más incide en esta situación es las cuentas por pagar a corto plazo.
2. El endeudamiento disminuye desde un 65 en 2010 a un 49 y 34 por ciento en 2011 y 2012 respectivamente.
3. La empresa experimentó una mejoría en la rentabilidad, la evidencia está en que ha aumentado la generación de utilidades con respecto al año base en \$791525 en 2011 y \$349253 en 2012.

## CONCLUSIONES DEL TRABAJO

1. Se analizo y reviso toda la biografía necesaria para el trabajo.
2. Después de aplicar las medidas que se tomaron , se obtuvieron los siguientes resultados:
  - Los indicadores de liquidez empeoran en el 2010, con respecto al 2011 y 2012, lo que se hace evidente en la reducción del Capital de Trabajo, la cuenta que más incide en esta situación es las cuentas por pagar a corto plazo.
  - El endeudamiento disminuye desde un 65 en 2010 a un 49 y 34 por ciento en 2011 y 2012 respectivamente.
  - La empresa experimentó una mejoría en la rentabilidad, la evidencia está en que ha aumentado la generación de utilidades con respecto al año base en \$791525 en 2011 y \$349253 en 2012.

## **RECOMENDACIONES**

1. Continuar aplicando y perfeccionando el procedimiento para el análisis de los estados financieros, a través de las técnicas de trabajo en grupo.
2. Continuar valorando los resultados del procedimiento, y analizando la situación económica financiera de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

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



## BIBLIOGRAFÍA

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

19. Kennedy, R. (1996). *Estados Financieros, Forma, Análisis e Interpretación*. México Lemusa. Noriega Editores.
20. Konow, I. (2006). *Métodos y Técnicas de Investigación Prospectiva para la Toma de Decisiones*. Fundación de Estudios Prospectivos. Santiago de Cuba.
21. Lara, M. (1997- 1998). *Procedimiento para el análisis económico financiero en el Hotel "Las Cuevas", Horizontes S.A.*: tesis de maestría Universidad de Camaguey.
22. León, V. (1995). *Artículo Construcción de un Estado de Flujo*:  
[www.solocursos.net/curso\\_de\\_analisis\\_de\\_estados\\_financieros\\_en\\_valencia-slcurso365130](http://www.solocursos.net/curso_de_analisis_de_estados_financieros_en_valencia-slcurso365130).
23. Loring, J. (1995). *La Gestión Financiera*. España Edición DEUSTDS. A, Bilbao. .
24. Marx, C. (2007). *El Capital: Crítica de la Economía Política* La Habana.
25. Moreno, J. (1989). *Las Finanzas de las Empresas* México
26. Moreno, J. (1989). *Las Finanzas en la Empresa*. . México Cuarta Edición.
27. Moreno, J. (1998). *Finanzas de las Empresas* Editorial Mes
28. Name, A. (1999). *Contabilidad Superior* Cuba
29. Paulet, J. (2000). *Diccionario de Economía y Empresa*. : Ediciones Gestión S.A.
30. Puente, J. U. d. I. (1991). *Análisis para Decisiones Financieras*. . Madrid. DUESTON.
31. Romano, J. (2005). *III Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad. Administración, Contabilidad y Recursos Humanos*. Ciudad de la Habana.
32. Stoner, J. (1992). *Administración, 5ta. ed. Rio de Janeiro* Ed. Prentice Hall do Brasil
33. Valdez, E. (2003.). *Tesis de pre-grado. Análisis Económico financiero para la toma de decisiones: Empresa de Correos de Sancti Spíritus* .
34. Weston, J. (1996). *Administración Financiera* México Moderna Edición
35. Weston, J. (1996). *Finanzas y Administración*. México Novena Edición.

36. Weston, J. (1996.). *Fundamento de Administración Financiera, Décima Edición, Editorial MC GrawHill Interamericana México.*
37. Zuwaylif, F. (1981). *Ciencias de la Administración México Editorial Limaza*

## Anexo 1: Estado de situación

### GRUPO EMPRESARIAL DE TABACO DE CUBA ESTADO FINANCIERO 100 - ESTADO SITUACION

| MINISTERIO DE LA AGRICULTURA                                   |                        | CODIGO DFA          |      | CODIGO REEUP |      | CODIGO CAE |      |         |
|--|------------------------|---------------------|------|--------------|------|------------|------|---------|
| ENTIDAD  | ENC Juan D. Mata Reyes | PROV.               | MUN. | ORG.         | EMP. | SECTOR     | RAMA | S. RAMA |
| FECHA  | Diciembre del 2011     | 07                  |      | 131          | 1710 | 01         | 20   | 00      |
| Concepto   | Fila                   | Año Anterior DIC/31 |      | Año Actual   |      |            |      |         |
| A  | B                      | 1                   |      | 2            |      |            |      |         |
|  |                        | 3                   |      |              |      |            |      |         |
| ACTIVO CIRCULANTE  | 1                      | 14.275.238          |      | 9.558.794    |      |            |      |         |
| Efectivo en Caja (101-109)                                     | 2                      | 3.827               |      | 250          |      |            |      |         |
| Efectivo en Banco-Moneda Nacional (110-114)                    | 3                      | 58.910              |      | 668.442      |      |            |      |         |
| Efectivo en Banco para la Reposición del Rebaño Básico (115)   | 4                      |                     |      |              |      |            |      |         |
| Efectivo en Banco-Moneda Extranjera (116-117)                  | 5                      | 33.485              |      | 13.905       |      |            |      |         |
| Efectivo en Banco p/ la Rep. de Plantaciones Permanentes (118) | 6                      |                     |      |              |      |            |      |         |
| Efectivo en Banco para Inversiones Materiales (119)            | 7                      |                     |      |              |      |            |      |         |
| Inversiones a Corto Plazo o Temporales (120-129)               | 8                      |                     |      |              |      |            |      |         |
| Efectos por Cobrar a Corto Plazo (130-133)                     | 9                      | 2.832.953           |      | 1.157.451    |      |            |      |         |
| Menos: Efectos por Cobrar Descontados (365-369)                | 10                     |                     |      | 1.157.451    |      |            |      |         |
| Cuentas por Cobrar a Corto Plazo en Pesos (135-138)            | 11                     | 4.796.214           |      | 1.171.770    |      |            |      |         |
| Menos: Provisión para Cuentas Incobrables (490)                | 12                     |                     |      |              |      |            |      |         |
| Cuentas por Cobrar a Corto Plazo en Divisas (139)              | 13                     |                     |      |              |      |            |      |         |
| Pagos por Cuenta de Terceros (140)                             | 14                     |                     |      |              |      |            |      |         |
| Prestamos y Otras Oper. Cred. a Cobrar a Corto Plazo (142)     | 15                     |                     |      |              |      |            |      |         |
| Pagos Anticipados a Suministradores (146-149)                  | 16                     | 16.339              |      |              |      |            |      |         |
| Pagos Adelantados Proceso Inversionista (150-153)              | 17                     |                     |      |              |      |            |      |         |
| Anticipos a Justificar (161-163)                               | 18                     |                     |      |              |      |            |      |         |
| Adeudos del Presupuesto del Estado (164-166)                   | 19                     | 744                 |      | 375          |      |            |      |         |
| Reparaciones Generales en Proceso (172)                        | 20                     |                     |      |              |      |            |      |         |
| Ingresos Acumulados por Cobrar (173-180)                       | 21                     |                     |      |              |      |            |      |         |
| Dividendos y Participaciones por Cobrar (181)                  | 22                     |                     |      |              |      |            |      |         |
| Producción Terminada (183-184)                                 | 23                     | 267.727             |      |              |      |            |      |         |
| Útiles y Herramientas en Almacén (185)                         | 24                     | 71.455              |      | 63.651       |      |            |      |         |
| Útiles y Herramientas en Uso (186)                             | 25                     | 24.554              |      | 29.295       |      |            |      |         |
| Inventario Ociosos (210)                                       | 26                     |                     |      | 150.855      |      |            |      |         |
| Envases y Embalajes en Almacén (187) ✓                         | 27                     |                     |      |              |      |            |      |         |
| Envases y Embalajes en Uso (188) ✓                             | 28                     |                     |      |              |      |            |      |         |
| Mercancías para la Venta (189-191) ✓                           | 29                     |                     |      |              |      |            |      |         |
| Menos: Descuento Comercial e Impuesto (370-372) ✓              | 30                     |                     |      |              |      |            |      |         |
| Materias Primas (192-200) ✓                                    | 31                     | 1.213.369           |      | 874.130      |      |            |      |         |
| Otros Inventarios (201-209) ✓                                  | 32                     | 4.639.492           |      | 5.281.261    |      |            |      |         |
| Producción Industrial en Proceso (700-701) ✓                   | 33                     |                     |      |              |      |            |      |         |
| Producción Agrícola en Proceso (702-704) ✓                     | 34                     | 248.519             |      | 147.409      |      |            |      |         |
| Producción Animal en Proceso (705-711) ✓                       | 35                     | 43.400              |      |              |      |            |      |         |
| Producciones para Insumo (712) ✓                               | 36                     | 24.250              |      |              |      |            |      |         |
| Plantaciones Forestales en Proceso (713-720) ✓                 | 37                     |                     |      |              |      |            |      |         |
| Otras Producciones en Proceso (721-729) ✓                      | 38                     |                     |      |              |      |            |      |         |
| Inversiones con Medios Propios en Proceso (730) ✓              | 39                     |                     |      |              |      |            |      |         |
|  | 40                     |                     |      |              |      |            |      |         |
|  | 41                     |                     |      |              |      |            |      |         |



**GRUPO EMPRESARIAL DE TABACO DE CUBA  
ESTADO FINANCIERO 100 - ESTADO SITUACION**

| MINISTERIO DE LA AGRICULTURA                                    |                        | CODIGO DFA |                        | CODIGO REEUP |            | CODIGO CAE |         |         |
|---|------------------------|------------|------------------------|--------------|------------|------------|---------|---------|
| ENTIDAD   | ENC Juan D. Mata Reyes | PROV.      | MUN.                   | ORG.         | EMP.       | SECTOR     | RAMA    | S. RAMA |
| FECHA   | Diciembre del 2011     | 07         |                        | 131          | 1710       | 01         | 20      | 00      |
| Concepto  |                        | Fila       | Año Anterior<br>DIC/31 |              | Año Actual |            |         |         |
| A   |                        | B          | 1                      |              | 2          | 3          |         |         |
| ACTIVO A LARGO PLAZO  |                        | 42         |                        |              |            |            |         |         |
| Efectos por Cobrar a Largo Plazo (215-217)                      |                        | 43         |                        |              |            |            |         |         |
| Cuentas por Cobrar a Largo Plazo (218-220)                      |                        | 44         |                        |              |            |            |         |         |
| Prest. Y otras Operaciones por Cobrar a Largo Plazo (221-224)   |                        | 45         |                        |              |            |            |         |         |
| Inversiones a Largo Plazo Permanentes (225-234)                 |                        | 46         |                        |              |            |            |         |         |
|   |                        | 47         |                        |              |            |            |         |         |
|   |                        | 48         |                        |              |            |            |         |         |
| ACTIVOS FIJOS   |                        | 49         | 686.334                |              | 573.532    |            |         |         |
| Activos Fijos Tangibles (240-254)                               |                        | 50         | 686.334                |              | 2.076.723  |            | 573.532 |         |
| Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375-388)        |                        | 51         |                        |              | 1.503.191  |            |         |         |
| Depreciación para Inversiones (389)                             |                        | 52         |                        |              |            |            |         |         |
| Activos Fijos Intangibles (255-264)                             |                        | 53         |                        |              |            |            |         |         |
| Menos: Amortización para Activos Fijos Intangibles (390-399)    |                        | 54         |                        |              |            |            |         |         |
| Inversiones Materiales (265-279)                                |                        | 55         |                        |              |            |            |         |         |
| Equipos por Instalar y Mater. para el Proceso Inversionista     |                        | 56         |                        |              |            |            |         |         |
|   |                        | 57         |                        |              |            |            |         |         |
|   |                        | 58         |                        |              |            |            |         |         |
| ACTIVOS DIFERIDOS   |                        | 59         |                        |              |            |            |         |         |
| Gastos Diferidos a Corto Plazo-Operaciones Corrientes (300-306) |                        | 60         |                        |              |            |            |         |         |
| Gastos Diferidos a Corto Plazo-Inversiones Materiales (307-309) |                        | 61         |                        |              |            |            |         |         |
| Gastos Diferidos a Largo Plazo-Operaciones Corrientes (310-313) |                        | 62         |                        |              |            |            |         |         |
| Gastos Diferidos a Largo Plazo-Inversiones Materiales (314-319) |                        | 63         |                        |              |            |            |         |         |
|   |                        | 64         |                        |              |            |            |         |         |
|   |                        | 65         |                        |              |            |            |         |         |
| OTROS ACTIVOS   |                        | 66         | 792.486                |              | 1.122.347  |            |         |         |
| Pérdidas en Investigación (330-331)                             |                        | 67         |                        |              |            |            |         |         |
| Faltantes en Investigación (332-333)                            |                        | 68         | 16.224                 |              | 979        |            |         |         |
| Cuentas por Cobrar Diversas-Operaciones Corrientes (334-342)    |                        | 69         | 2.952                  |              | 12.974     |            |         |         |
| Cuentas por Cobrar Diversas del Proceso Inversionista (343-345) |                        | 70         |                        |              |            |            |         |         |
| Efectos por Cobrar en Litigio (346)                             |                        | 71         |                        |              |            |            |         |         |
| Cuentas por Cobrar en Litigio (347)                             |                        | 72         | 1.726                  |              | 4.902      |            |         |         |
| Efectos por Cobrar Protestados (348)                            |                        | 73         |                        |              |            |            |         |         |
| Cuentas por Cobrar Proceso Judicial (349)                       |                        | 74         | 9.306                  |              | 9.306      |            |         |         |
| Operaciones entre Dependencias-Activo (350-353)                 |                        | 75         |                        |              |            |            |         |         |
| Depósitos y Fianzas (354-355)                                   |                        | 76         |                        |              |            |            |         |         |
| Pagos a Cuentas de Utilidades (356-358)                         |                        | 77         | 762.278                |              | 1.094.186  |            |         |         |
|   |                        | 78         |                        |              |            |            |         |         |
|   |                        | 79         |                        |              |            |            |         |         |
| TOTAL DEL ACTIVO  |                        | 80         | 15.754.058             |              | 11.254.673 |            |         |         |
|   |                        | 81         |                        |              |            |            |         |         |



**GRUPO EMPRESARIAL DE TABACO DE CUBA  
ESTADO FINANCIERO 100 - ESTADO SITUACION**

| MINISTERIO DE LA AGRICULTURA                                     |                        | CODIGO DFA |                        | CODIGO REEUP |            | CODIGO CAE |      |           |
|--|------------------------|------------|------------------------|--------------|------------|------------|------|-----------|
| ENTIDAD  | ENC Juan D. Mata Reyes | PROV.      | MUN.                   | ORG.         | EMP.       | SECTOR     | RAMA | S. RAMA   |
| FECHA  | Diciembre del 2011     | 07         |                        | 131          | 1710       | 01         | 20   | 00        |
| Concepto   |                        | Fila       | Año Anterior<br>DIC/31 |              | Año Actual |            |      |           |
| A  |                        | B          | 1                      |              | 2          |            |      | 3         |
| PASIVO CIRCULANTE  |                        | 82         | 10.199.151             |              |            |            |      | 5.482.785 |
| Nóminas por Pagar (455-459)                                      |                        | 83         |                        |              |            |            |      | 2.184     |
| Retenciones por Pagar (460-469)                                  |                        | 84         |                        |              |            |            |      | 6.483     |
| Dividendos y Participaciones por Pagar (417)                     |                        | 85         |                        |              |            |            |      |           |
| Efectos por Pagar a Corto Plazo (401-404)                        |                        | 86         | 2.182.709              |              | 7.520.000  |            |      | 1.842.977 |
| Cuentas por Pagar a Corto Plazo en Pesos (405-414)               |                        | 87         | 4.337.579              |              |            |            |      | 1.091.771 |
| Cuentas por Pagar a Corto Plazo en Divisas (415)                 |                        | 88         |                        |              |            |            |      | 1.155     |
| Cobros Cta Terceros (416)  |                        | 89         |                        |              |            |            |      |           |
| Cuentas por Pagar-Activos Fijos Tangibles (421-424)              |                        | 90         |                        |              |            |            |      |           |
| Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425-429)            |                        | 91         |                        |              |            |            |      |           |
| Cobros Anticipados (430-434)                                     |                        | 92         |                        |              |            |            |      |           |
| Depósitos Recibidos (435-439)                                    |                        | 93         |                        |              |            |            |      |           |
| Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-448)             |                        | 94         | 87.543                 |              |            |            |      | 19.955    |
| Subsidio por Pérdidas Recibido en Exceso al Cierre del Año (449) |                        | 95         |                        |              |            |            |      |           |
| Préstamos Recibidos (470-478)                                    |                        | 96         | 3.000.000              |              |            |            |      | 2.500.000 |
| Préstamos Recibidos para Inversiones (479)                       |                        | 97         |                        |              |            |            |      |           |
| Gastos Acumulados por Pagar (480-489)                            |                        | 98         |                        |              |            |            |      |           |
| Provisiones  |                        | 99         | 591.320                |              |            |            |      | 18.260    |
| Provisión para Cuentas Incobrables (490)                         |                        | 100        |                        |              |            |            |      |           |
| Provisión para Reparaciones Generales (491)                      |                        | 101        |                        |              |            |            |      |           |
| Provisión para Vacaciones (492)                                  |                        | 102        | 516                    |              |            |            |      | 3.824     |
| Provisión para la Reposición de Plantaciones Permanentes (493)   |                        | 103        |                        |              |            |            |      |           |
| Provisión para Innovadores y Racionalizadores (494)              |                        | 104        | 29.207                 |              |            |            |      | 14.436    |
| Provisión para la Reposición del Rebaño Básico (495)             |                        | 105        |                        |              |            |            |      |           |
| Provisión para Inversiones (496)                                 |                        | 106        | 561.597                |              |            |            |      |           |
| Otras Provisiones Operacionales (497-500)                        |                        | 107        |                        |              |            |            |      |           |
| Sobregiros Bancarios (400)                                       |                        | 108        |                        |              |            |            |      |           |
|  |                        | 109        |                        |              |            |            |      |           |
| PASIVOS A LARGO PLAZO  |                        | 110        |                        |              |            |            |      |           |
| Efectos por Pagar a Largo Plazo (510-514)                        |                        | 111        |                        |              |            |            |      |           |
| Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515-519)                        |                        | 112        |                        |              |            |            |      |           |
| Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo (520-524)            |                        | 113        |                        |              |            |            |      |           |
| Obligaciones a Largo Plazo (525-532)                             |                        | 114        |                        |              |            |            |      |           |
| Otras Provisiones a Largo Plazo (533-539)                        |                        | 115        |                        |              |            |            |      |           |
|  |                        | 116        |                        |              |            |            |      |           |
|  |                        | 117        |                        |              |            |            |      |           |
| PASIVOS DIFERIDOS  |                        | 118        |                        |              |            |            |      |           |
| Ingresos Diferidos (545-549)                                     |                        | 119        |                        |              |            |            |      |           |
|  |                        | 120        |                        |              |            |            |      |           |
|  |                        | 121        |                        |              |            |            |      |           |



**GRUPO EMPRESARIAL DE TABACO DE CUBA  
ESTADO FINANCIERO 100 - ESTADO SITUACION**

|                                     |                        |                   |             |                     |             |                   |             |                |
|-------------------------------------|------------------------|-------------------|-------------|---------------------|-------------|-------------------|-------------|----------------|
| <b>MINISTERIO DE LA AGRICULTURA</b> |                        | <b>CODIGO DFA</b> |             | <b>CODIGO REEUP</b> |             | <b>CODIGO CAE</b> |             |                |
| <b>ENTIDAD</b>                      | ENC Juan D. Mata Reyes | <b>PROV.</b>      | <b>MUN.</b> | <b>ORG.</b>         | <b>EMP.</b> | <b>SECTOR</b>     | <b>RAMA</b> | <b>S. RAMA</b> |
| <b>FECHA</b>                        | Diciembre del 2011     | 07                |             | 131                 | 1710        | 01                | 20          | 00             |

| Concepto   | Fila | Año Anterior | Año Actual |            |
|--|------|--------------|------------|------------|
|  |      | DIC/31       | 2          | 3          |
| A  | B    | 1            | 2          | 3          |
| <b>OTROS PASIVOS</b>                                     |      |              |            |            |
| Sobrante de Activos Fijos en Investigación (555)         | 122  | 8.860        |            | 2.237      |
| Sobrante de Otros Medios en Investigación (556-564)      | 123  |              |            |            |
| Cuentas por Pagar Diversas (565-569)                     | 124  | 6.660        |            |            |
| Ingresos de Periodos Futuros (570-574)                   | 125  | 2.200        |            | 2.237      |
| Operaciones entre Dependencias-Pasivo (575-590)          | 126  |              |            |            |
|  | 127  |              |            |            |
|  | 128  |              |            |            |
|  | 129  |              |            |            |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                                      | 130  | 10.208.011   |            | 5.485.022  |
|  | 131  |              |            |            |
|  | 132  |              |            |            |
| <b>PATRIMONIO</b>  |      |              |            |            |
| Inversión Estatal (600-615)                              | 133  | 5.546.047    |            | 5.769.651  |
| Recursos Recibidos para Inversiones Materiales (617-619) | 134  | 4.821.141    |            | 4.726.632  |
| Donaciones Recibidas de Activos Fijos (620-625)          | 135  |              |            |            |
| Donaciones Recibidas-Otras (626-629)                     | 136  |              |            |            |
| Utilidades Retenidas (630-634)                           | 137  |              |            |            |
| Subsidio por Pérdidas (635-639)                          | 138  | 9.181        |            |            |
| Pérdidas (640-644) (Negativo)                            | 139  |              |            |            |
| Reservas Patrimoniales                                   | 140  |              |            |            |
| Reserva para Contingencias y Pérdidas Futuras (645)      | 141  | 715.725      |            | 242.848    |
| Reserva para Investigaciones (646)                       | 142  | 241.057      |            | 241.057    |
| Reserva para Desarrollo (647)                            | 143  |              |            |            |
| Reserva para Inversiones (648)                           | 144  |              |            |            |
| Otras Reservas Patrimoniales (649-654)                   | 145  | 474.668      |            |            |
| Utilidad del Periodo                                     | 146  |              |            | 1.791      |
| Pérdida del Periodo                                      | 147  |              |            | 800.171    |
|  | 148  |              |            |            |
|  | 149  |              |            |            |
|  | 150  |              |            |            |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                         | 151  | 15.754.058   |            | 11.254.673 |
| Capital de Trabajo                                       | 152  | 4.076.087    |            | 4.076.009  |

|                    |                    |   |            |            |
|--------------------|--------------------|---|------------|------------|
| <b>CONTADOR</b>    | <b>DIRECTOR</b>    | <b>DIA</b>  | <b>MES</b> | <b>AÑO</b> |
| NOMBRE Y APELLIDOS | NOMBRE Y APELLIDOS |   |            |            |
| FIRMA              | FIRMA              | CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS<br>CONTENIDOS EN ESTE ESTADO<br>FINANCIERO CORRESPONDEN A LAS<br>ANOTACIONES CONTABLES DE<br>ACUERDO CON LAS REGULACIONES<br>VIGENTES. |            |            |



## Anexo 2: Estado de Resultado.

| GRUPO EMPRESARIAL DE TABACO DE CUBA<br>ESTADO FINANCIERO 200 - ESTADO DE RESULTADO |                        |            |      |              |              |              |      |         |
|--|------------------------|------------|------|--------------|--------------|--------------|------|---------|
| MINISTERIO DE LA AGRICULTURA   |                        | CODIGO DFA |      | CODIGO REEUP |              | CODIGO CAE   |      |         |
| ENTIDAD  | ENC Juan D. Mata Reyes | PROV.      | MUN. | ORG.         | EMP.         | SECTOR       | RAMA | S. RAMA |
| FECHA  | Diciembre del 2011     | 07         |      | 131          | 1710         | 01           | 20   | 00      |
| Concepto   |                        |            |      | Fila         | Año Anterior | Año Actual   |      |         |
| A  |                        |            |      | B            | 1            | 2            |      |         |
| Ventas de Producciones y Servicios (900-905)                                       |                        |            |      | 1            | 31.265.905   | 22.206.626 ✓ |      |         |
| Ventas en el Mercado Agropecuario (906-907)  |                        |            |      | 2            |              |              |      |         |
| Más: Subsidios a Productos (916-100)   |                        |            |      | 3            |              |              |      |         |
| Subsidio Diferencia de Precio (917- subcta 100)                                    |                        |            |      | 4            |              |              |      |         |
| Compensación Precios Estabilizados (918- subcta 100)                               |                        |            |      | 5            |              |              |      |         |
| Otras Subvenciones (919- subcta 100)   |                        |            |      | 6            |              |              |      |         |
| Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas de Prod. y Serv. (800-802)                 |                        |            |      | 7            |              |              |      |         |
| Impuesto por las Ventas de Producciones y Servicios (805)                          |                        |            |      | 8            |              |              |      |         |
| Impuesto Mercado Agropecuario (808)  |                        |            |      | 9            |              |              |      |         |
| Impuesto forestal (809)  |                        |            |      | 10           |              |              |      |         |
| VENTAS NETAS EN PRODUCCIONES Y SERVICIOS   |                        |            |      | 11           | 31.265.905   | 22.206.626 ✓ |      |         |
| Costo de Ventas de Producciones y Servicios (810-813)                              |                        |            |      | 12           | 30.411.353   | 20.753.446   |      |         |
| Costo de Ventas Mercado Agropecuario (814)   |                        |            |      | 13           |              |              |      |         |
| UTILIDAD O PERDIDA BRUTA EN VENTAS   |                        |            |      | 14           | 854.552      | 1.453.180    |      |         |
| Menos: Gastos de Distribución y Venta (819-821)                                    |                        |            |      | 15           |              |              |      |         |
| Gastos de Operación del Transporte (831-834)                                       |                        |            |      | 16           | 80.197       | 79.379       |      |         |
| UTILIDAD O PERD. NETA EN VENTAS DE PROD. Y SERV.                                   |                        |            |      | 17           | 774.355      | 1.373.801    |      |         |
| Menos: Exceso de Costo en Inv. Forestales y con Med Propios (845)                  |                        |            |      | 18           |              |              |      |         |
| Gastos por Fomento y Mtto de Plant. Perm. de Baja (846)                            |                        |            |      | 19           |              |              |      |         |
| Exceso de Gasto en Conv. de Anim. en Des. a Básico (847)                           |                        |            |      | 20           |              |              |      |         |
| Gasto Muertes Animales en Desarrollo (848)   |                        |            |      | 21           |              |              |      |         |
| Pérdidas en Cosechas (849)   |                        |            |      | 22           |              |              |      |         |
| UTILIDAD O PERDIDA NETA EN LA ACTIVIDAD FDTAL                                      |                        |            |      | 23           | 774.355      | 1.373.801    |      |         |
| Menos: Gastos Generales y de Admón Act. Productiva (822-823)                       |                        |            |      | 24           | 226.214      | 283.949      |      |         |
| UTILIDAD O PERDIDAS EN OPERACIONES   |                        |            |      | 25           | 548.141      | 1.089.852    |      |         |
| Ventas de Mercancías en el Mercado Agropecuario (908-910)                          |                        |            |      | 26           |              |              |      |         |
| Ventas de Mercancías (911-915)   |                        |            |      | 27           |              |              |      |         |
| Mas: Subsidios a Productos (916- subcta 200)                                       |                        |            |      | 28           |              |              |      |         |
| Subsidio Diferencia de Precio (917- subcta 200)                                    |                        |            |      | 29           |              |              |      |         |
| Compensación Precios Estabilizados (918- subcta 200)                               |                        |            |      | 30           |              |              |      |         |
| Otras Subvenciones (919- subcta 200)   |                        |            |      | 31           |              |              |      |         |
| Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas de Mercancías (803-804)                    |                        |            |      | 32           |              |              |      |         |
| Impuestos por las Ventas de Mercancía Merc. Agrop. (806)                           |                        |            |      | 33           |              |              |      |         |
| Impuestos por las Ventas de Mercancías (807)                                       |                        |            |      | 34           |              |              |      |         |
| Ventas Netas de Comercio   |                        |            |      | 35           |              |              |      |         |
| Costo de Ventas de Mercancías (815-817)  |                        |            |      | 36           |              |              |      |         |
| Costo de Ventas en Mercado Agropecuario (818)                                      |                        |            |      | 37           |              |              |      |         |
| MARGEN COMERCIAL   |                        |            |      | 38           |              |              |      |         |
| Menos: Gastos de Operación-Comercio (825-829)                                      |                        |            |      | 39           |              |              |      |         |
| Gastos de Operación del Mercado Agropecuario (830)                                 |                        |            |      | 40           |              |              |      |         |
| Gastos Generales y Administración Actividad Comercial (824)                        |                        |            |      | 41           |              |              |      |         |
| UTILIDAD O PERDIDA NETA EN LA OPERAC. COMERCIAL                                    |                        |            |      | 42           |              |              |      |         |



**GRUPO EMPRESARIAL DE TABACO DE CUBA  
ESTADO FINANCIERO 200 - ESTADO DE RESULTADO**

| MINISTERIO DE LA AGRICULTURA  |                        | CODIGO DFA |      | CODIGO REEUP |              | CODIGO CAE |      |          |
|---|------------------------|------------|------|--------------|--------------|------------|------|----------|
| ENTIDAD   | ENC Juan D. Mata Reyes | PROV.      | MUN. | ORG.         | EMP.         | SECTOR     | RAMA | S. RAMA  |
| FECHA   | Diciembre del 2011     | 07         |      | 131          | 1710         | 01         | 20   | 00       |
| Concepto  |                        |            |      | Fila         | Año Anterior | Año Actual |      |          |
| A   |                        |            |      | B            | 1            | 2          |      |          |
| Faltante en Conteos Hurtos y Desap. de Animales en Desarrollo (850) |                        |            |      | 43           |              |            |      | 4.287    |
| Otros Gastos por Faltantes y Pérdida de Bienes (851-853)            |                        |            |      | 44           |              |            |      | 18.491   |
| Diferencia en Tasación en Medios de Rotación (854)                  |                        |            |      | 45           |              |            |      |          |
| Gastos por Servicios e Intereses Bancarios (835)                    |                        |            |      | 46           |              | 112.838    |      | 67.845   |
| Otros Gastos Financieros (836)                                      |                        |            |      | 47           |              | 417.156    |      | 232.441  |
| Cancelación de Cuentas por Cobrar (837)                             |                        |            |      | 48           |              |            |      | 782      |
| Gastos de Multas, Sanciones e Indemniz. y Recargos por Mora (838)   |                        |            |      | 49           |              |            |      |          |
| Gastos por Fluctuaciones de las Tasas de Cambio (839)               |                        |            |      | 50           |              |            |      |          |
| Pérdidas en Negocios Conjuntos y Asoc. Econ. (840)                  |                        |            |      | 51           |              |            |      |          |
| Gastos de Años Anteriores (855-864)                                 |                        |            |      | 52           |              |            |      |          |
| Gastos de Comedores y Cafeterías (865)                              |                        |            |      | 53           |              | 63.813     |      | 54.959   |
| Gastos de Autoconsumo-Ventas a Trabajadores (866)                   |                        |            |      | 54           |              |            |      |          |
| Gastos de Autoconsumo-Ventas en el Merc. Agrop. (867)               |                        |            |      | 55           |              |            |      |          |
| Otros Gastos (868-869)  |                        |            |      | 56           |              | 38.622     |      | 30.272   |
|   |                        |            |      | 57           |              |            |      |          |
| Mas: Ingresos por Indemnizaciones (920)                             |                        |            |      | 58           |              |            |      |          |
| Ingresos por Fluctuaciones de las Tasas de Cambio (921)             |                        |            |      | 59           |              |            |      |          |
| Utilidad en Negocios Conjuntos (922)                                |                        |            |      | 60           |              |            |      |          |
| Intereses y Dividendos Ganados (923)                                |                        |            |      | 61           |              |            |      |          |
| Otros Ingresos Financieros (924-925)                                |                        |            |      | 62           |              |            |      |          |
| Ingresos por Sobrantes de Bienes (930-939)                          |                        |            |      | 63           |              |            |      | 6.777 ✓  |
| Ingresos de Años Anteriores (940-949)                               |                        |            |      | 64           |              |            |      |          |
| Ingresos de Comedores y Cafeterías (950)                            |                        |            |      | 65           |              | 63.991     |      | 55.925 ✓ |
| Ingresos de Autoconsumo-Ventas a Trabajadores (951)                 |                        |            |      | 66           |              | 9.030      |      | 36.242 ✓ |
| Ingresos de Autoconsumo-Ventas en el Merc. Agrop. (952)             |                        |            |      | 67           |              |            |      |          |
| Otros Ingresos (953-954)  |                        |            |      | 68           |              | 20.448     |      | 20.452 ✓ |
|   |                        |            |      | 69           |              |            |      |          |
| PERDIDA DEL PERIODO   |                        |            |      | 70           |              |            |      |          |
| UTILIDAD DEL PERIODO  |                        |            |      | 71           |              | 9.181      |      | 800.171  |
| Menos: Reservas para Contingencias y Pérdidas Futuras               |                        |            |      | 72           |              |            |      |          |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS   |                        |            |      | 73           |              | 9.181      |      | 800.171  |
| Menos: Impuestos sobre Utilidades                                   |                        |            |      | 74           |              | 3.213      |      | 280.060  |
| UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS                                       |                        |            |      | 75           |              | 5.968      |      | 520.111  |
| Utilidades a Aportar al Presupuesto del Estado                      |                        |            |      | 76           |              | 5.968      |      | 520.111  |
| Utilidades Retenidas (Disponibles)                                  |                        |            |      | 77           |              |            |      |          |
|   |                        |            |      | 78           |              |            |      |          |
|   |                        |            |      | 79           |              |            |      |          |
|   |                        |            |      | 80           |              |            |      |          |
|   |                        |            |      | 81           |              |            |      |          |
| UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO                                      |                        |            |      | 82           |              | 9.181      |      | 800.171  |

|                    |                    |            |            |            |
|--------------------|--------------------|------------|------------|------------|
| <b>CONTADOR</b>    | <b>DIRECTOR</b>    | <b>DIA</b> | <b>MES</b> | <b>AÑO</b> |
| NOMBRE Y APELLIDOS | NOMBRE Y APELLIDOS |            |            |            |
| FIRMA              | FIRMA              |            |            |            |

CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO CORRESPONDEN A LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES.

### Anexo 3: Tabla de Indicadores económicos

| Indicadores                                   | UM  | Año 2010 |         |        | Año 2011 |         |        | Año 2012 |         |        |
|---|-----|----------|---------|--------|----------|---------|--------|----------|---------|--------|
|   |     | Plan     | Real    | %      | Plan     | Real    | %      | Plan     | Real    | %      |
| Producción Física                             | MMU | 1610,0   | 1341,4  | 83,3   | 850,0    | 940,6   | 110,7  | 900,0    | 958,9   | 106,5  |
| Producción Bruta                              | MP  | 37217,3  | 30994,2 | 83,3   | 19640,5  | 21554,1 | 109,7  | 20800,9  | 21975,1 | 105,6  |
| Producción de bienes y Servicios              | MP  | 37215,5  | 31070,3 | 83,5   | 19727,5  | 21770,1 | 110,4  | 20800,9  | 21953,4 | 105,5  |
| (-) Consumo Material                          | MP  | 32748,6  | 29182,6 | 89,1   | 17766,2  | 19798,4 | 111,4  | 19045,7  | 20171,0 | 105,9  |
| (-) Servicios Productivos                     | MP  | 30,0     | 14,9    | 49,7   | 15,4     | 24,4    | 158,4  | 25,0     | 31,1    | 124,4  |
| Valor Agregado Bruto                          | MP  | 4436,9   | 1872,8  | 42,2   | 1945,9   | 1947,3  | 100,1  | 1730,2   | 1751,2  | 101,2  |
| Promedio de Trabajadores                      | U   | 223,0    | 223,0   | 100,0  | 160,0    | 159,0   | 99,4   | 156,0    | 150,0   | 96,2   |
| Productividad del Trabajo                     | P   | 19896,0  | 8398,0  | 42,2   | 12122,0  | 12247,0 | 101,0  | 11091,0  | 11675,0 | 105,3  |
| Fondo de Salario                              | MP  | 928,1    | 899,3   | 96,9   | 724,8    | 736,8   | 101,7  | 723,4    | 680,6   | 94,1   |
| Salario Medio                                 | P   | 4162,0   | 4033,0  | 96,9   | 4530,0   | 4634,0  | 102,3  | 4637,0   | 4537,0  | 97,8   |
| Relación Salario M/Productividad.             | %   |          |         | 2,2962 |          |         | 1,0159 |          |         | 0,9295 |
| Producción Mercantil                          | MP  | 37217,3  | 30994,2 | 83,3   | 19640,5  | 21722,9 | 110,6  | 20792,6  | 22122,5 | 106,4  |
| Producción Vendida                            | MP  | 37327,9  | 31265,9 | 83,8   | 19892,6  | 22206,6 | 111,6  | 20792,6  | 21845,7 | 105,1  |
| Costo por peso Prod. Bruta                    | P   | 0,9127   | 0,9734  | 106,7  | 0,9576   | 0,9604  | 100,3  | 0,9558   | 0,9532  | 99,7   |
| Costo por peso Prod. Mercantil                | P   | 0,9127   | 0,9677  | 106,0  | 0,9576   | 0,9595  | 100,2  | 0,9558   | 0,9535  | 99,8   |
| Costo por peso Prod. Vendida                  | P   | 0,9130   | 0,9752  | 106,8  | 0,9538   | 0,9345  | 98,0   | 0,9558   | 0,9488  | 99,3   |
| Gtos. Material por peso Prod. Bruta           | P   | 0,8799   | 0,9347  | 106,2  | 0,9046   | 0,9185  | 101,5  | 0,9156   | 0,9149  | 99,9   |
| Gto. Salario por peso Prod. Bruta             | P   | 0,0249   | 0,0290  | 116,5  | 0,0369   | 0,0339  | 91,9   | 0,0348   | 0,0310  | 89,0   |
| Gto. Grales de Admón. x por peso Prod Vendida | P   | 0,0076   | 0,0073  | 96,1   | 0,0061   | 0,0132  | 216,4  | 0,0136   | 0,0099  | 72,6   |
| Utilidad del periodo                          | MP  | 2412,2   | 9,2     | 0,4    | 541,9    | 800,2   | 147,7  | 358,7    | 389,9   | 108,7  |
| Costo Producción Bruta                        | MP  | 33967,7  | 30389,4 | 89,5   | 18807,6  | 20699,5 | 110,1  | 19882,2  | 20947,2 | 105,4  |
| Costo Producción mercantil                    | MP  | 33967,7  | 29993,0 | 88,3   | 18807,6  | 20844,0 | 110,8  | 19873,9  | 21094,6 | 106,1  |
| Costo Producción Vendida                      | MP  | 34080,1  | 30491,6 | 89,5   | 18972,7  | 20753,4 | 109,4  | 19873,9  | 20727,0 | 104,3  |
| Gastos Generales de Administración            | MP  | 283,4    | 226,2   | 79,8   | 119,5    | 284,0   | 237,7  | 282,7    | 215,9   | 76,4   |
| Total de Ingreso                              | MP  | 37414,9  | 31359,4 | 83,8   | 19953,7  | 22326,0 | 111,9  | 20930,0  | 21940,3 | 104,8  |
| Total de Gastos                               | MP  | 35002,7  | 31350,2 | 89,6   | 19411,8  | 21525,8 | 110,9  | 20571,3  | 21550,4 | 104,8  |
| Gasto en CUC                                  | MP  | 1738,0   | 1335,1  | 76,8   | 1980,2   | 1195,2  | 60,4   | 1221,2   | 1218,1  | 99,7   |

|                                  |    |        |        |       |        |        |       |        |        |       |
|----------------------------------|----|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|
| Costo x peso total               | P  | 0,9355 | 0,9997 | 106,9 | 0,9728 | 0,9642 | 99,1  | 0,9812 | 0,9802 | 99,9  |
| Gasto CUC por peso ingreso       | P  | 0,0464 | 0,0426 | 91,8  | 0,0992 | 0,0535 | 53,9  | 0,0621 | 0,0612 | 98,6  |
| Margen utilidad sobre las ventas | MP | 0,0646 | 0,0003 | 0,5   | 0,0272 | 0,0360 | 132,4 | 0,0171 | 0,0178 | 104,1 |
| Portadores Energeticos           | MP | 215,0  | 175,0  | 81,4  | 167,9  | 176,8  | 105,3 | 220,9  | 213,1  | 96,5  |
| Electricidad                     | MP | 100,1  | 76,2   | 76,1  | 98,6   | 85,5   | 86,7  | 115,8  | 106,1  | 91,6  |