



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

TRABAJO DE DIPLOMA

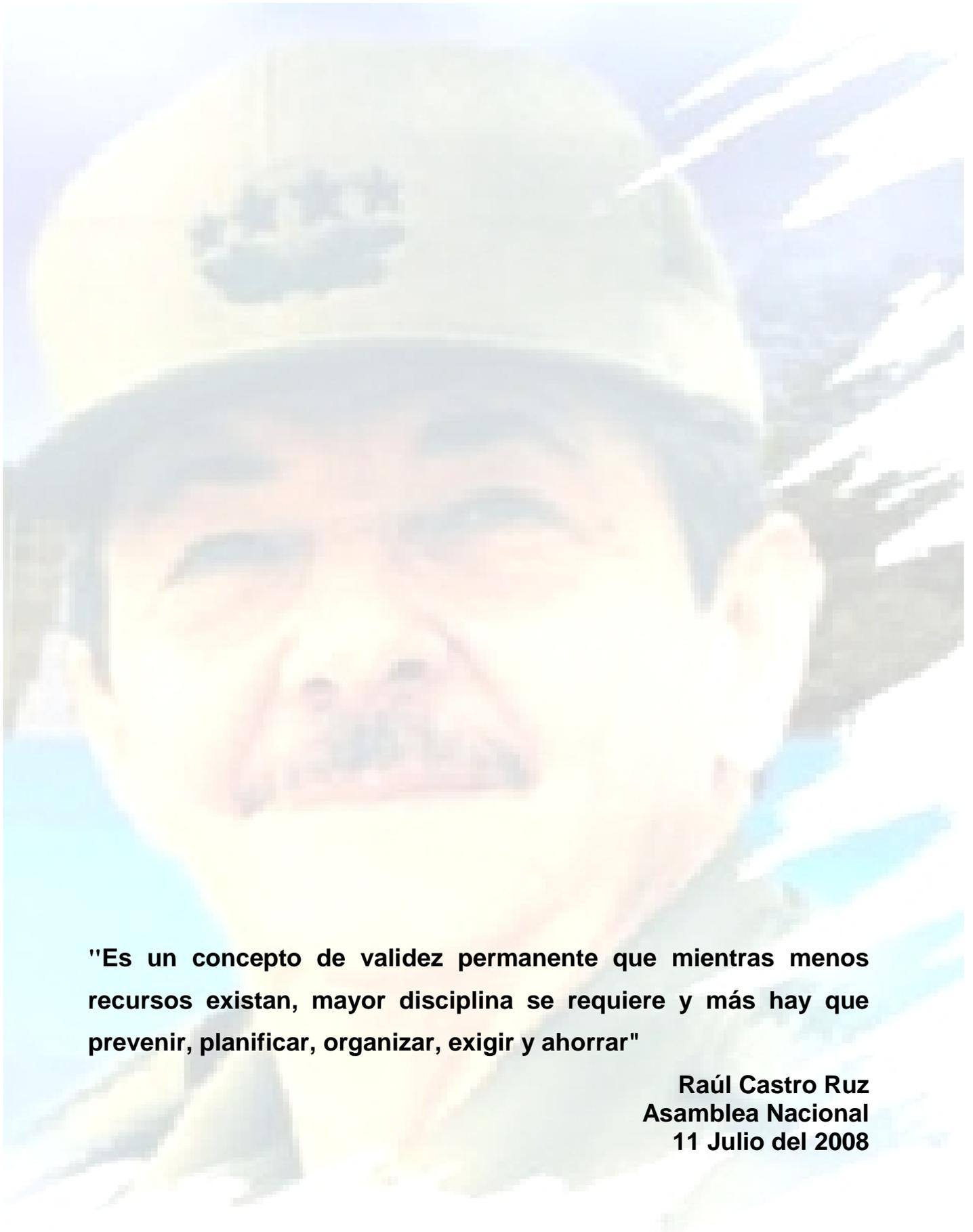
Título: Análisis de los Estados Financieros en la Empresa de Suministro y Transporte Agropecuario Sancti Spíritus para una adecuada toma de decisiones.

Autor: Radelex Vladimir Cartaya Matamoros.

Tutor: Msc. Yuliesky Cristo Dévora.

Mayo de 2013

“Año 55 de la Revolución”



"Es un concepto de validez permanente que mientras menos recursos existan, mayor disciplina se requiere y más hay que prevenir, planificar, organizar, exigir y ahorrar"

**Raúl Castro Ruz
Asamblea Nacional
11 Julio del 2008**

RESUMEN

La Empresa Suministro y Transporte Agropecuario de Sancti Spíritus, tiene la responsabilidad de la producción y comercialización de mercancías e insumos para el sector agropecuario así como la prestación de servicios de fumigación de alimentos, y de transporte especializado de esta rama. La empresa pretende estar totalmente en función de los productores a través de sus centros de atención integral al campesino, radicados en todos los municipios de la provincia de Sancti Spíritus con el fin de incrementar la eficacia y eficiencia en el uso de sus recursos y mejorar la producción de alimentos para el pueblo.

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 cuales 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.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN..... 13

INTRODUCCIÓN	13
1.1. LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	14
1.2 ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO: CONCEPTO E IMPORTANCIA	20
1.3 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS ECONÓMICO–FINANCIERO	20
1.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO	21
1.4.1 Método comparativo.....	21
1.4.2. Método porcentual.....	22
1.4.3 Razones financieras.....	22
1.5 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD	26
1.6 CAPITAL DE TRABAJO.....	28
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I	29

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

..... 30

INTRODUCCIÓN	30
2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA SUMINISTRO Y TRANSPORTE AGROPECUARIO DE SANCTI SPÍRITUS. CONSIDERACIONES SOBRE EL USO DE DEL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN	32
2.1.1 <i>Diagnóstico de la situación actual que presenta el análisis financiero para la toma de decisiones en la Empresa Suministro y Transporte Agropecuaria de Sancti Spíritus.</i>	35
2.2 PROCEDIMIENTO PROPUESTO	36
2.2.1 <i>Indicadores para evaluar la situación de la empresa en el período anterior</i>	36
2.2.2. <i>Resultado del diagnóstico de la situación económica financiera en el período inicial</i>	43
2.3. ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DEL DETERIORO EN LOS INDICADORES	48
2.3.1 <i>Selección de instrumentos</i>	¡Error! Marcador no definido.

2.3.2 Aplicación de instrumentos en determinación de causas del deterioro de la rentabilidad y la liquidez	¡Error! Marcador no definido.
3.2 TOMA DE DECISIONES. CUARTA ETAPA	49
3.3 DECISIONES TOMADAS A PARTIR DEL PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO	49
3.4 EVALUACIÓN FINAL DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA MUNICIPAL AGRÍCOLA DE TRINIDAD. QUINTA ETAPA	51
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO II.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	59
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA.....	60
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

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

La Política Económica del Partido se corresponde con el principio de que solo el socialismo es capaz de preservar las conquistas de la Revolución. Demanda cambios profundos en la forma de gestión de la empresa estatal socialista a tono con lo establecido en los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución, los principales lineamientos a los que responde esta tesis son: 1, 5, 7, 10, 15, 17 y 182

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

La Empresa de Suministro y Transporte Agropecuario de Sancti Spíritus situada en el municipio y provincia del mismo nombre, fue creada el 26 de Febrero del año 2001, mediante la Resolución # 42 del Ministerio de La Agricultura, y por acuerdo 6293 de fecha 26 de Marzo del 2008, del comité ejecutivo del consejo de ministros, fue aprobado el comienzo de la aplicación del perfeccionamiento empresarial, con el objetivo de brindar servicios de transporte y comercialización al sector agrícola forestal y pecuario así como producir insumos destinados a los mismos, esta entidad económica se vincula a través de relaciones contractuales y disposiciones normativas del Ministerio de la Agricultura con las diferentes formas de producción como Unidad Básica Productiva (UBAC), Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC), Cooperativa de Producción Agropecuaria (CPA), Cooperativa de Créditos y Servicios Fortalecidas (CCSF) y Cooperativa de Créditos y Servicios no Fortalecidas (CCS) con productores individuales, usufructuarios y vinculados a la agricultura urbana, así como con otras entidades económicas fuera del ministerio de la Agricultura que tienen aprobado en su objeto social actividades de corte agrícola, pecuario o forestal.

La entidad tiene como actividad fundamental la producción y comercialización en forma mayorista y en moneda nacional recursos materiales e insumos para la actividad agropecuaria y forestal, producir y comercializar materiales de construcción y prestar servicios de: fumigación e higienización, transporte de carga automotor y tiro de ganado mayor, construcción, reparación y mantenimiento constructivo, montaje de ferias y exposiciones , construcción , reparación y mantenimiento a las viviendas de los trabajadores de la entidad , prestar servicios de comedores y cafeterías, recreación y transporte obrero a los trabajadores.

Está estructurada en cinco UEB y la dirección de la empresa, cuenta con 325 trabajadores, de ello: 11dirigentes, 67 técnicos ,8 administrativos, 39 de servicios, 200 obreros y una militancia estructurada en 44 en el Partido Comunista de Cuba y12 militantes de la Unión de Jóvenes Comunistas.

Del total de trabajadores 260 están directos a la producción y 65 trabajadores indirectos.

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

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

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

Problema científico

¿Qué elementos limitan el análisis de los estados financieros para una adecuada toma de decisiones en el mejoramiento de la eficiencia económica empresarial en la Empresa Suministro y Transporte Agropecuario de Sancti Spíritus!"

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 Empresa Suministro y Transporte Agropecuario de Sancti Spíritus.

Objetivos específicos

- Diseñar un procedimiento para el análisis de los estados financieros en la Empresa Suministro y Transporte Agropecuario de Sancti Spíritus e identificar las causas de los resultados y posibles decisiones a tomar para su perfeccionamiento.
- Implementar el procedimiento propuesto para el análisis de la situación económico financiera en la Empresa Suministro y Transporte Agropecuario de Sancti Spíritus. Identificación de las causas de los resultados y posibles decisiones a tomar para su perfeccionamiento.
- Valorar los resultados del procedimiento, analizando la situación económica financiera en el año 2012 en la Empresa Suministro y Transporte Agropecuario de Sancti Spíritus.

Objeto de estudio teórico

Indicadores Económicos financieros.

Campo de acción

Los Indicadores Económicos Financieros de la Empresa Suministro y Transporte Agropecuario de Sancti Spíritus para mejorar la toma de decisiones.

En las circunstancias actuales por las que atraviesa el país, la economía necesita lograr la recuperación, para ello la elevación de la eficiencia y la productividad social se deberá convertir en la vía principal para asegurar el desarrollo económico, más aún en aquellos renglones que representen un incremento en la producción de alimentos y en

la posible sustitución de importaciones. Por tal razón, el análisis económico financiero, constituye la herramienta necesaria para el correcto funcionamiento de cualquier entidad, dado que posibilita la toma de decisiones en la dirección estratégica de la empresa, con el fin de garantizar el empleo más racional de los recursos materiales, laborales y financieros que poseen.

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

Por otra parte el entorno al que se enfrentan las empresas hoy en día, es cambiante (dinámico) y tiene un fuerte impacto sobre ellas, teniendo en cuenta que cualquier tipo de inestabilidad en algún lugar, región o país, se convierte rápidamente en una perturbación de carácter global debido a las relaciones de interdependencia que se han establecido como consecuencia del proceso de globalización y el acelerado desarrollo de las comunicaciones. Una de las vías con que cuenta la empresa para obtener una información confiable es el análisis económico financiero.

La flexibilidad del sistema contable empresarial, la posibilidad de disponer de las utilidades, el surgimiento de nuevas relaciones financieras con el banco, entre otras, hacen que los directivos se vean en la necesidad de adecuar los métodos y técnicas del análisis económico financiero a la práctica nacional e internacional, con el propósito de facilitar la toma de decisiones y tener una administración más eficiente.

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

El análisis económico financiero se efectúa para conocer la salud de una empresa, medir y evaluar sus riesgos operativos, tomándose las decisiones adecuadas si se manifiesta en el mismo alguna inestabilidad existente o posible.

El análisis económico financiero es un medio infalible para el control de los recursos y para el estudio de los resultados económicos y financieros con vista a la toma de decisiones efectivas, ya que el objetivo del mismo consiste en examinar y evaluar la eficiencia de una actividad económica determinada.

El análisis económico financiero se basa en la utilización de fuentes de información, que aportan datos sobre el pasado y el presente de una empresa, permitiendo hacer previsiones sobre el futuro de la misma, esta fuente de información son los Estados Financieros.

Los Estados Financieros no son un fin en sí mismo. Son tan solo un eslabón o una herramienta para que los usuarios externos, principalmente los acreedores y los accionistas puedan tomar decisiones. De hecho los Estados Financieros deben contener la información que ayude al usuario a evaluar, valorar, predecir o confirmar el rendimiento de una inversión y el nivel percibido del riesgo implícito.

La interpretación de los Estados Financieros depende de la experiencia, habilidad y juicio del analista que lleva la actividad en la empresa. Los Estados Financieros sirven para tomar decisiones de inversión y crédito, lo que sugiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y rentabilidad, evaluar la solvencia y la liquidez de la entidad, así como su capacidad de crear fondos, siendo el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento y formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.

De lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que reviste el análisis e interpretación de los Estados Financieros, ya que propicia a la dirección de la empresa los instrumentos necesarios para verificar continuamente el pulso de la actividad tan pronto se detecten o presenten síntomas de problemas futuros; garantizando a los acreedores la seguridad de establecer relaciones crediticias que fomenten el proceso mercantil y los beneficios finales.

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

Todo este complejo proceso permite dictaminar las debilidades o fortalezas que presenta una entidad económica en un período o períodos determinados, con un nivel de veracidad y objetividad que exige del dirigente una adecuada preparación en el

conocimiento y las habilidades para interpretación de los mismos. Por consiguiente, una prioridad en la adquisición de estas destrezas está dada, por la cultura económica que el dirigente haya adquirido durante su formación.

Significación teórica

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

Significación metodológica

La significación metodológica radica en que brinda un conjunto de pasos para identificar cuales son los indicadores que en un período han tenido resultados susceptibles de mejorar y una vez mostrados a la dirección, identificar las causas que lo pudieron provocar a través de técnicas de trabajo en grupo, del mismo modo se proponen un conjunto de medidas o decisiones a tomar y una vez que transcurre un período económico aplicando dichas medidas o tomadas estas decisiones, se debe 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.

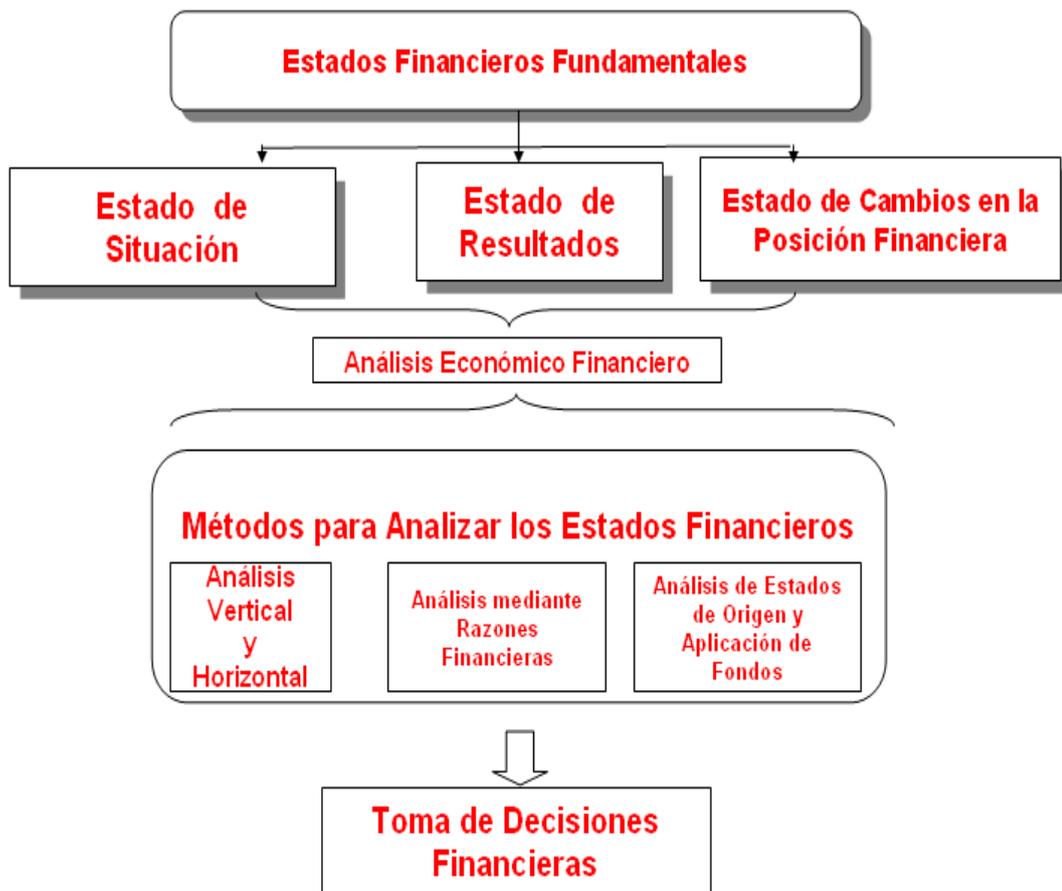


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación (elaboración propia)

1.1. Los Estados Financieros

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

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

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

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

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."⁴

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

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

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

⁴ Normas Cubanas de la Contabilidad, Resolución 235/09 del Ministerio de finanzas y precios.

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

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

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

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..."⁶

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

⁵ Cepero Fernández Manuel de J. Contabilidad Moderna t1. Cuba 1943, p20.

⁶ Moreno Joaquín, Finanzas de las Empresas Editorial MES, 1998 p20.

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.”⁷

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

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

Estado de resultados

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

Horngreen Charles, 1991: plantea que “...el estado de resultados presenta un resumen de lo ingresos y gastos de una entidad en un periodo específico como puede ser un mes, un año. El estado de resultado, también llamado estado de operaciones, es como una película de las operaciones de la entidad durante el periodo. El Estado de Resultado tiene lo que quizás sea la información individual más importante para el negocio: la utilidad neta, que no es más que los ingresos menos los gastos. Si los gastos exceden de los ingresos, el resultado es una pérdida neta para el periodo.”⁸

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...”⁹

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

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

⁸ Horngreen Charles, Contabilidad Básica t1 Editorial MES, p20.

⁹ Gudiño Emma L. Contabilidad, McGRAW-HILL Interamericana, Santafé de Bogotá, Colombia 2005, p 229.

reconocidas en el ejercicio, que se incluirán en el resultado del mismo, al menos que una Norma o una Interpretación que establezca lo contrario”.¹⁰

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

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

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

Estado de origen y aplicación de los fondos

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.¹¹

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,

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

¹¹ Horngreen Charles, Contabilidad Financiera, tII 1991 p606

proporcionan una visión de donde provienen los recursos durante el año y para donde fueron.

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

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

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

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

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

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

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

Fuentes:

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

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

Aplicaciones:

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

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

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

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

Entradas:

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

Salidas:

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

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

Entradas:

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

Salidas:

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

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

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

1.2 Análisis económico- financiero: concepto e importancia

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

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

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

1.3 Objetivos del análisis económico-financiero

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

1. Poner de manifiesto las reservas existentes de la empresa.
2. Lograr el incremento de la actividad, a la vez que se eleva la calidad de la misma.
3. Incrementar la productividad del trabajo.
4. Emplear de forma eficiente los medios que representan los activos fijos y los Inventarios.

5. Disminuir el costo de producción y servicios y lograr la eficiencia planificada.
6. El estudio de errores que tuvieron lugar con el propósito de eliminarlos en el futuro.
7. En 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.

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

Fuente: Elaboración propia.

Razones de actividad

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

Tabla 1.2: Razones de actividad.

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

Fuente: Elaboración propia.

Razones de apalancamiento

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

Tabla 1.3: Razones de apalancamiento.

Clasificación	Contenido	Cálculo
Razón de endeudamiento	En 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

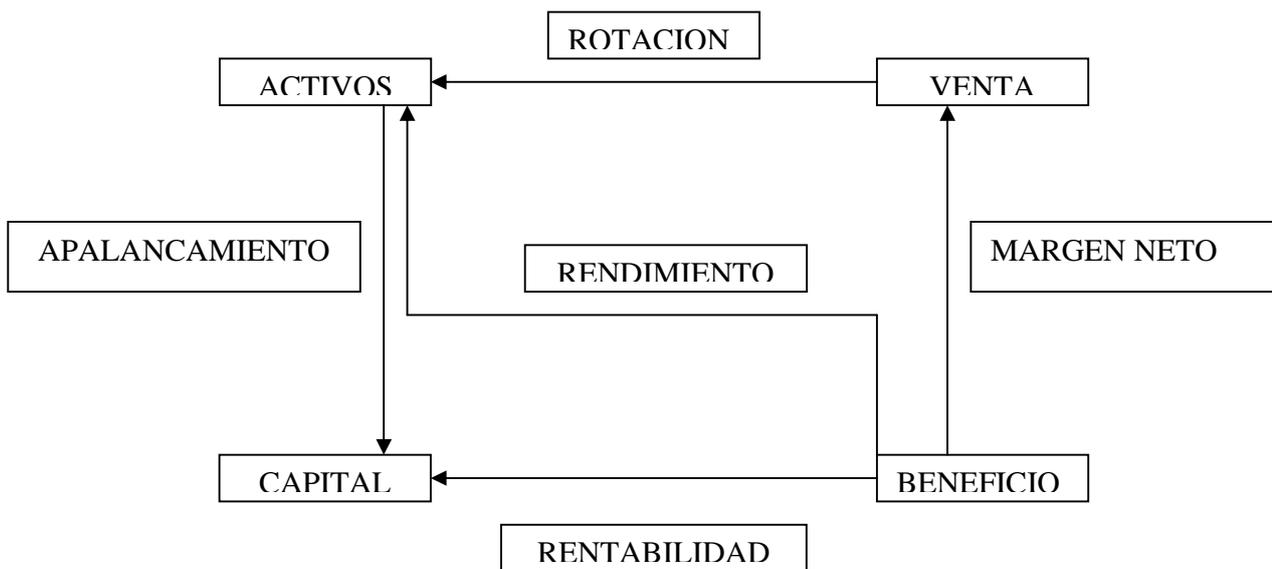
Clasificación	Contenido	Cálculo
Rentabilidad sobre las ventas	Determina las utilidades obtenidas por cada peso de ventas netas en operaciones normales de la entidad, realizando una evaluación en la eficiencia de la operación y en la dirección de la división, para obtener utilidades y compensar el riesgo.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

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

Fuente: Elaboración propia.

1.5 Análisis de la rentabilidad

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



Esquema 1.1: Análisis de la rentabilidad (Elaboración propia)

Rentabilidad económica o rendimiento

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

Beneficio antes de Intereses e Impuestos

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

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

Utilidad Neta antes de Impuestos e Intereses

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

Para aumentar el rendimiento se considera necesario:

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

Rentabilidad financiera

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

Beneficio neto

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

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

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

1.6 Capital de trabajo

Weston Fred 1996, plantea: “El capital de trabajo es la inversión de una empresa en activo a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios). El capital de trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes; estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados.”¹²

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.....”¹³

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

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

El capital de trabajo operativo es la diferencia entre el activo operativo corriente menos el pasivo operativo corriente. Por lo tanto el capital de trabajo operativo está relacionado directamente con las operaciones corrientes de la empresa y su magnitud es resultado del ciclo financiero a corto plazo, poniéndose de manifiesto la vinculación

¹² Weston Fred, Copeland Thomas, Administración Financiera Novena Edición, México 1996 p89.

¹³ Kennedy, Análisis de los Estados Financieros, México, 1996 p235.

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.

Conclusiones del capítulo I

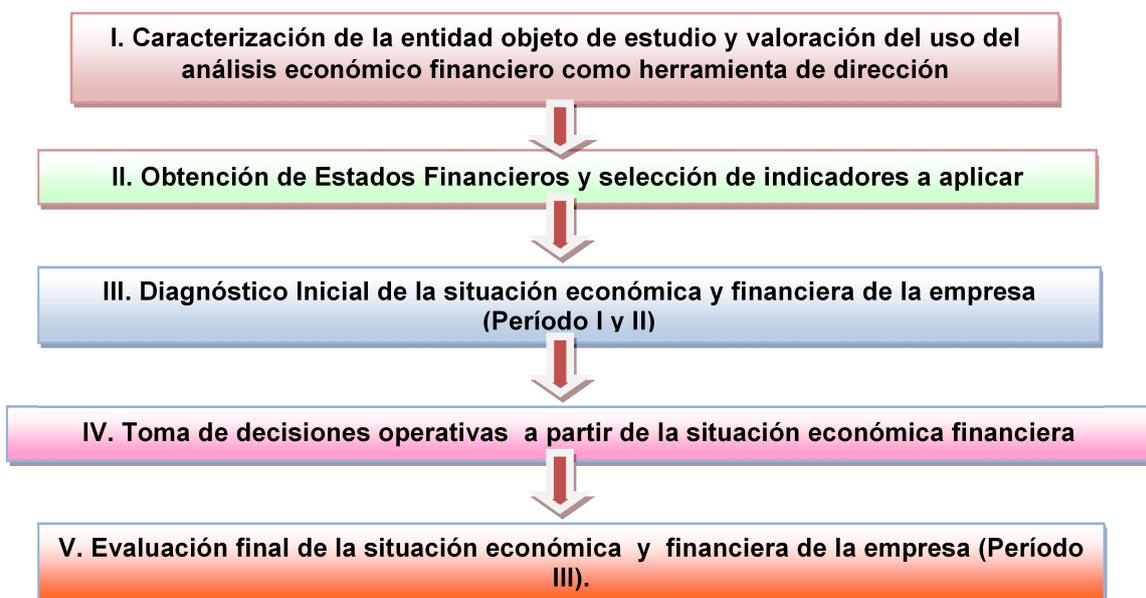
A modo de conclusiones se puede plantear que el análisis económico financiero, representa una herramienta de control financiero que ayuda a evitar y corregir los errores en la actividad económica, así mismo proporciona a los ejecutivos conocer el efecto esperado de las decisiones estratégicas adoptadas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

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

Introducción

En este capítulo el autor expresa el resultado del diagnóstico, sobre la situación actual de la empresa objeto de estudio, poniéndose de manifiesto que no se profundiza en las causas y efectos de las desviaciones que presentan los indicadores económicos y financieros, limitando la toma de decisiones estratégicas que posibiliten la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos. Por tal razón se desarrolla un procedimiento para evaluar los indicadores económicos y financieros que brinda la información que requieren los ejecutivos, para la toma de decisiones oportunas y razonables que permitan el incremento de la rentabilidad y la capacidad de pago, disminuyendo el riesgo financiero. Además evaluar qué planes de acción se derivan para fortalecer la rentabilidad y la liquidez de la empresa, este plan de acción posibilitó durante todo el 2011 ejercer un control periódico sobre cada una de las decisiones propuestas para contrarrestar cada causante identificado anteriormente, de estas acciones o decisiones propuestas se especifica cuáles fueron debidamente tomadas o cumplidas, y una vez transcurrido el año se determinan nuevamente los indicadores medidores de la liquidez y la rentabilidad para validar en qué medida ha sido eficaz el procedimiento propuesto

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



Esquema 2.2: procedimiento propuesto

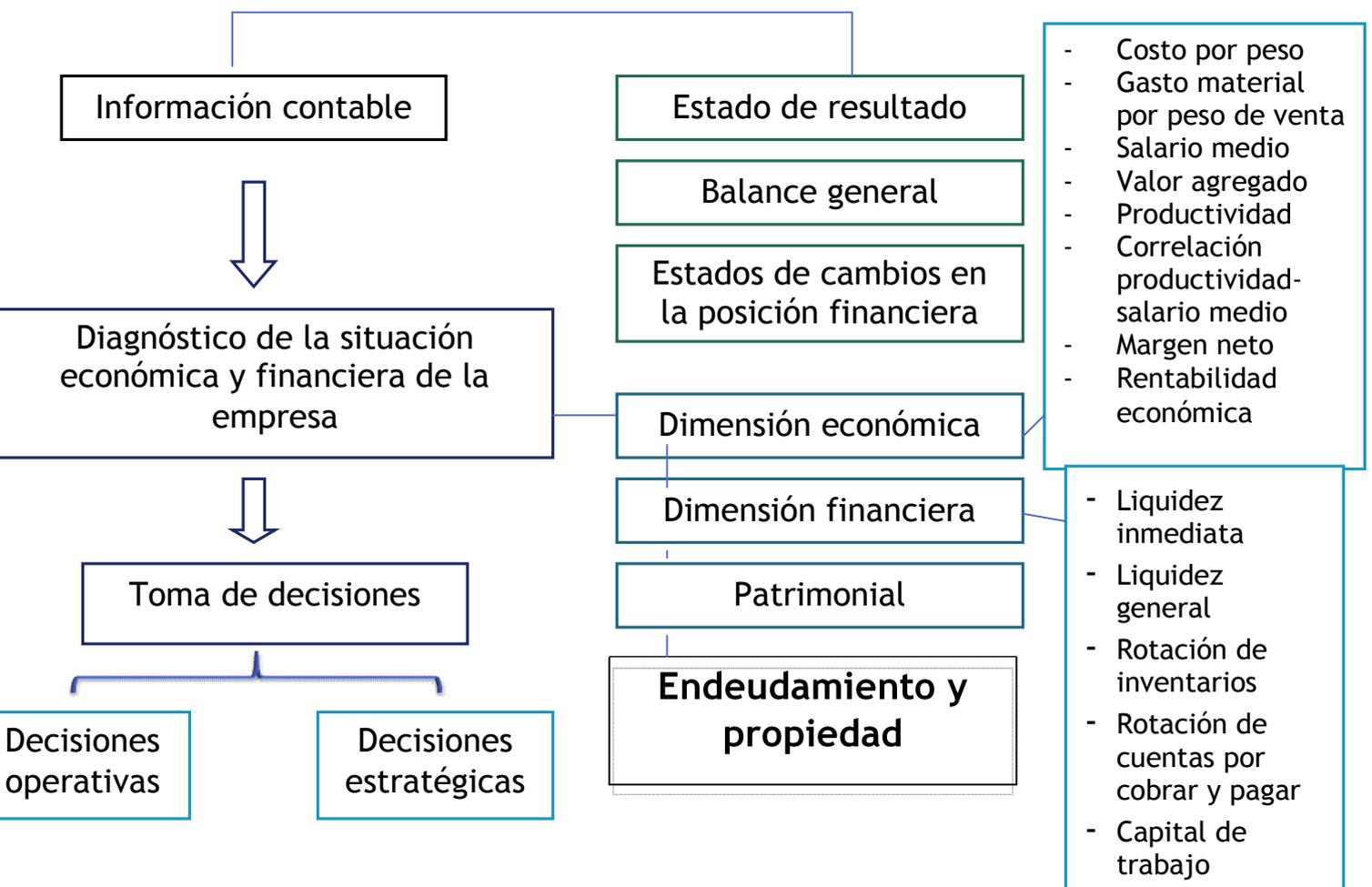
- I) Primera Etapa: Consiste en realizar una caracterización de la entidad objeto de estudio, su estructura, funcionamiento, objeto social, ubicación y cualquier dato que a los efectos del análisis después pueda ser importante, del mismo modo se analizará en qué medida son utilizados los estados financieros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

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

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

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

- III) Tercera Etapa: Aplicar los métodos y técnicas de análisis que 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.
- IV) Cuarta Etapa: Consiste en analizar cuáles son las decisiones a tomar o plan de mejoras a seguir durante el ciclo económico, para mejorar los resultados puntuales de los indicadores.
- V) Quinta Etapa: Consiste en la validación del procedimiento, por cuanto al reevaluar la situación económica de la empresa un ciclo después, mostrará hasta qué punto fueron o no acertadas las decisiones tomadas.



Esquema 2.2 Segunda etapa. (Elaboración propia)

2.1 Características de la Empresa Suministro y Transporte Agropecuario Sancti-Spíritus. Consideraciones sobre el uso del análisis económico financiero como herramienta de dirección.

EL reordenamiento que está teniendo lugar en todos los sectores de la economía global y nacional, particularmente lo relacionado con la actividad agropecuaria 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 Suministros y Transporte Agropecuarios de Sancti Spíritus fue creado por resolución No. 42 con fecha 26 de Febrero de 2001, dictada por el Ministro de la Agricultura y por acuerdo 6293 de fecha 26 de Marzo de 2008, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, fue aprobado el comienzo de la Aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.

La misma está constituida por 5 Unidades Empresariales de Base y la dirección de la Empresa, las UEB son:

- UEB Comercialización y Servicios.
- UEB Agroindustrial Yaguajay.
- UEB Producción y servicios.
- UEB Transporte Agropecuario.
- UEB Centros Comerciales.

Distribuidas en todos los Municipios de la provincia con la apertura de Centros Comerciales para potenciar las formas productivas y que los insumos lleguen directamente al productor, eliminar los intermediarios, ganar en rapidez y calidad en las entregas de productos químicos, fertilizantes, Norgolt y productos alimenticios, machetes, limas, azadas, implementos de tracción animal, neumáticos, baterías, electrodos, elementos de ferretería, medios de protección, piezas de repuesto y agregados, ropa, calzado, materiales de la construcción y otros que fueran de interés del agricultor.

La entidad cuenta con un total de 325 trabajadores, de ellos:

- 11 dirigentes.
- 67 Técnicos.
- 8 administrativos.

➤ 39 de servicio.

➤ 200 Obreros

Del total de trabajadores 260 están directos a la producción y 65 trabajadores indirectos.

Afiliación política

➤ 44 Militantes del Partido Comunista de Cuba

➤ 12 Militantes de la Unión de Jóvenes Comunistas.

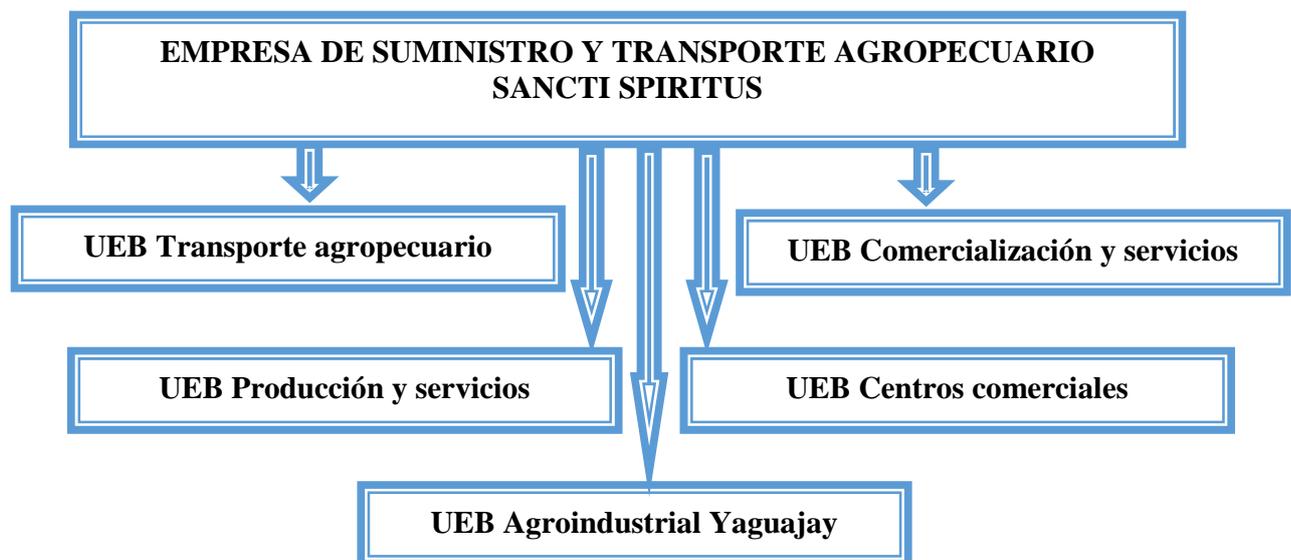
Misión.

Producir y comercializar con eficiencia los productos e insumos agropecuarios, así como la prestación de servicios, con trabajadores y directivos con alto sentido de pertenencia, disciplina y laboriosidad, respondiendo a las exigencias de nuestros clientes, priorizando al Ministerio de la Agricultura.

Visión.

Somos una empresa de referencia del Ministerio de la Agricultura, líder en el territorio en la comercialización, diversificando las producciones y servicios, avalados por un sistema de gestión de la calidad certificada, con responsabilidad, honradez y profesionalidad.

Estructura.



Valores.

Seguridad: Su trabajo consiste en garantizar la entrega de bienes de interés del productor de las ramas agropecuaria y forestal.

Calidad: La alta calidad de los servicios constituye un requisito fundamental de la empresa, priorizando el transporte especializado de piensos y ganado mayor así como la fumigación de alimentos de la reserva estatal y la canasta básica.

Profesionalidad: La empresa cuenta con profesionales competentes para brindar sus servicios y trabaja continuamente por elevar la preparación y capacitación de su personal a todos los niveles.

Honradez: La conducta honrada de sus trabajadores asegura que sean dignos de confianza para el desarrollo agrícola de la provincia.

2.1.1 Diagnóstico de la situación actual que presenta el análisis financiero en la Empresa Suministro Y Transporte Agropecuario de Sancti Spiritus.

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 está en perfeccionamiento empresarial,
- 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, no 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 no 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.
- Las fichas de costo de las producciones propias no están actualizadas en algunas UEB.
- Se ha presentado al grupo de Logística de la Agricultura GELMA el análisis de los márgenes comerciales para su aprobación por la incidencia de estos en la rentabilidad económica de la empresa y no han sido revisados.
- Sólo se realiza el cálculo del capital de trabajo que figura en el Balance pero no se hacen análisis profundos y no se determinan las necesidades de financiamiento.

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 2011. 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 2010 en la empresa objeto de investigación.

2.2 Procedimiento propuesto

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

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

La selección de los indicadores se realizó considerando los solicitados por el organismo superior y otros encontrados en la literatura consultada y que pueden ser importantes para la investigación. Los objetivos de los mismos están orientados a evaluar la situación de la empresa en lo económico, financiero y patrimonial, facilitándole a los

ejecutivos la toma de decisiones. La propuesta de indicadores fue objeto de valuación con especialistas del área económica, recursos humanos e informáticos, llegándose al consenso de evaluar en el año 2010, 2011 para diagnosticar la situación y 2012 para validar el resultado del procedimiento propuesto. Teniendo en cuenta, que la forma de agrupar las razones financieras es diversa, en la propuesta se presenta la que más se ajusta a la entidad objeto de estudio. Las mismas quedan recogidas en los grupos siguientes:

I. Razones de liquidez

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

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

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

- 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.

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

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

Estructura del estado de situación.

Años	2010	2011
Total de Activo Circulante	72.05	9.30
Total de Activo Fijo	9.74	1.20
Total de Activo Diferido	1.70	0.01
Total de Otros Activos	16.32	89.49
Total Pasivo Circulante	80.07	10.93
Total de Pasivo a Largo Plazo	0.22	0
Total de Otros Pasivos	0.33	85.03
Total Patrimonio	19.38	4.04

ACTIVO

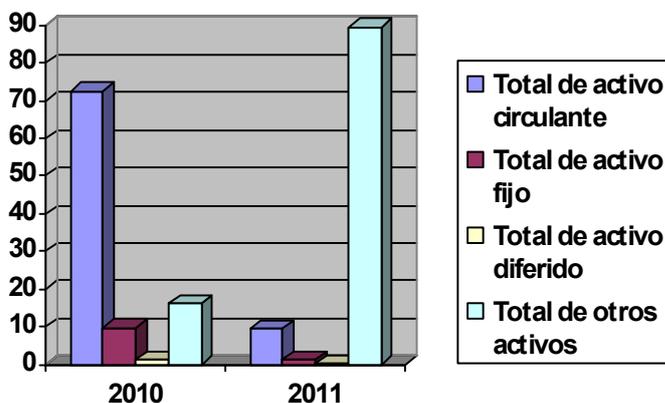


Gráfico 2.1 Comportamiento del Activo

PASIVO

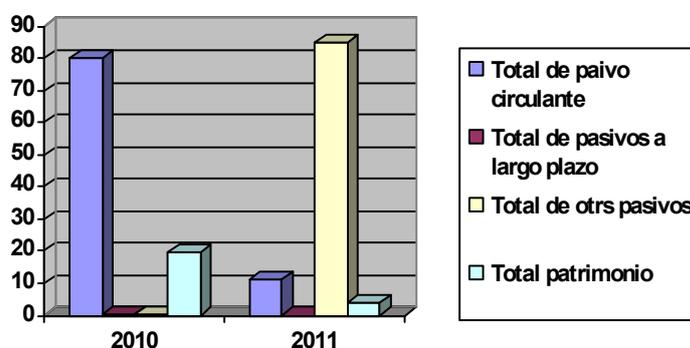


Gráfico 2.2 Comportamiento del Pasivo

• Análisis de la Liquidez:

LIQUIDEZ	2010	2011	Variación 2011 - 2010	Incremento 2011 - 2010
	1	2	2 menos 1	2/1*100
Liquidez General	0.90	0.85	-0.05	94.44
Liquidez Inmediata	0.31	0.22	-0.09	66.66
Disponible	0.14	0.06	-0.08	42.86

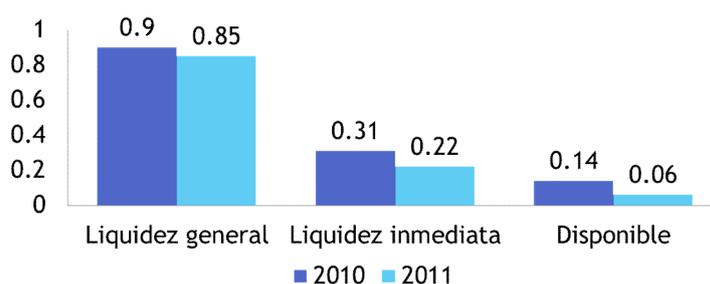


Gráfico 2.3: Análisis de la liquidez

Se observa una disminución en la capacidad de pago de la empresa, disminuyendo los indicadores de liquidez general, inmediata y disponible.

- Análisis de las Rotaciones o Actividad:

ACTIVIDAD	2010	2011	Variación 2011 2010	Incremento 2011 2010
	1	2	2 menos 1	2/1*100
Rotación del Capital de Trabajo	-26.0	-22.0	- 48.0	85.00
Rotación de Activos	2.0	0.35	-1.65	17.50
Rotación de Activos Fijos	21.4	29.0	7.6	135.50
Rotación de Caja	17	53	36	311.76
Rotación de Activo Circulante	3	4	1	133.33
Rotación de Inventarios	4.4	6.0	1.6	136.36
Rotación de Cobro	0.19	0.14	-0.05	73.68
Rotación de Pago	0.38	0.28	-0.10	73.68
Rotación de Cobro en días	70	51	-19	72.85
Rotación de Pago en días	139	101	-38	72.66

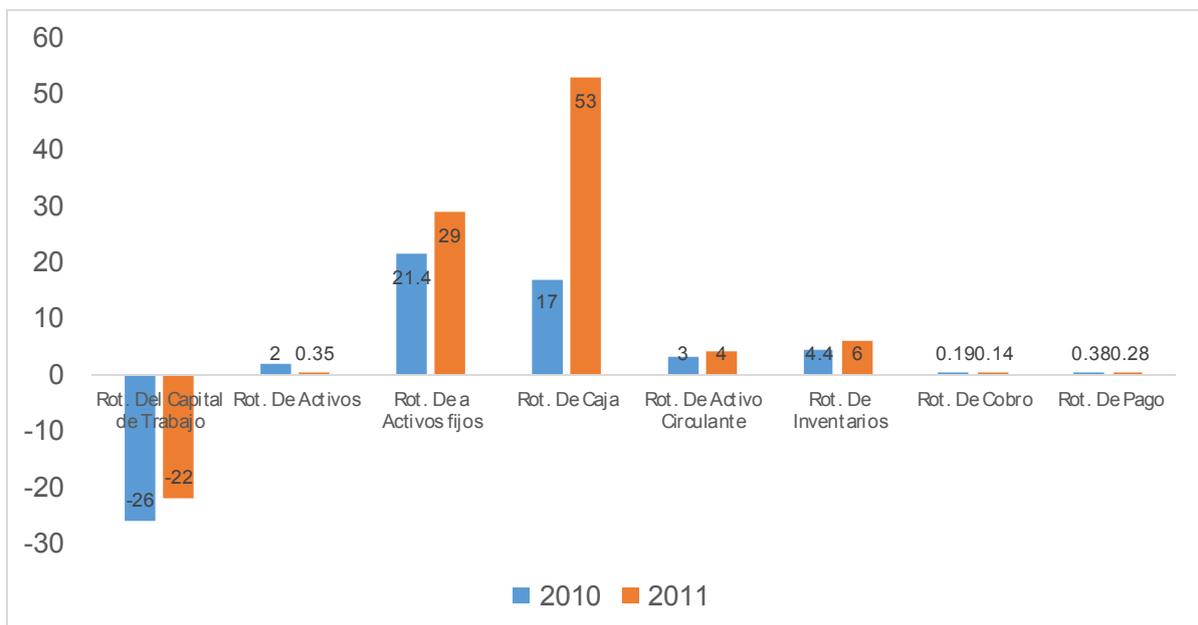


Gráfico 2.4: Análisis de las Rotaciones o Actividad

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.

Caso particular de análisis es el capital de trabajo que aunque tiene un mejor comportamiento con relación al año base continúa con signo negativo. 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 y continúa con ciclos alargados de pago de sus obligaciones.

- Análisis del Apalancamiento

APALANCAMIENTO	2010	2011	Variación 2011 2010	Incremento 2011 2010
	1	2	2 menos 1	2/1*100
Endeudamiento	0.81	0.96	0.15	118.51
Autonomía	0.19	0.04	-0.15	21.05

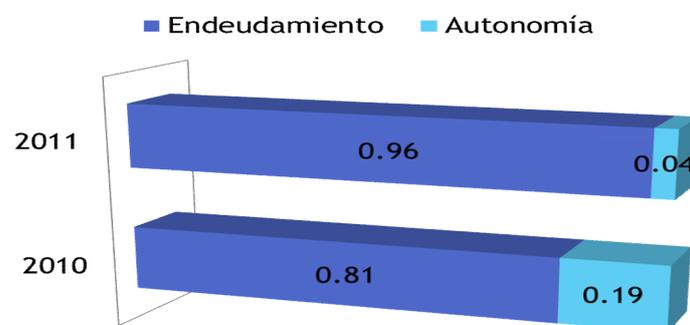


Gráfico 2.5: Análisis del Apalancamiento

Como se observa, la empresa ha presentado un endeudamiento superior con relación al año base, o sea si antes se financiaban por tercero, al 81 por ciento de los activos, en este momento se financia al 96 por ciento.

- Análisis de la rentabilidad

RENTABILIDAD	2010	2011	Variación 2011-2010	Incremento 2011/ 2010*100
Rentabilidad sobre las ventas	0.026	0.003	-0.023	11.53
Rentabilidad económica	0.05	0.001	-0.049	2
Rentabilidad financiera	0.14	0.02	-0.12	14.28
Costo por peso de ventas	0.90	0.92	0.02	102.22
Gastos de operaciones por peso de venta	0.07	0.06	-0.01	85.71
Costos y gastos por peso de ingreso total	1.05	1.06	0.01	100.95

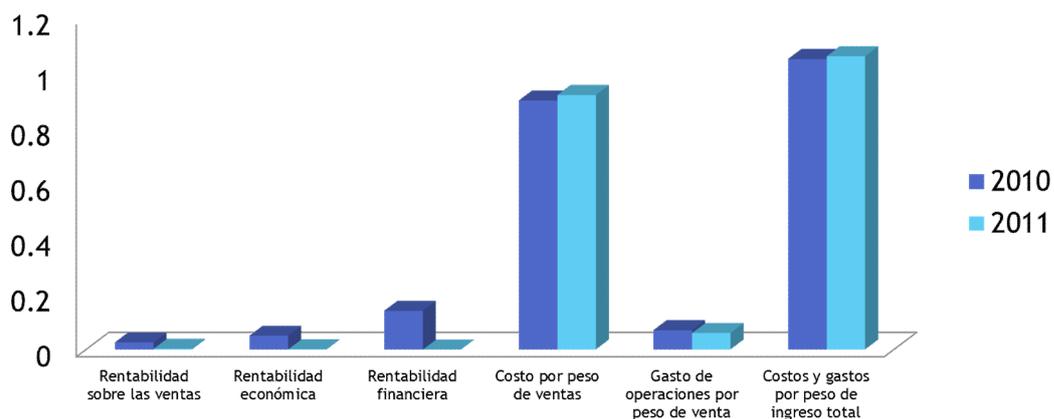


Gráfico 2.6: Análisis de la rentabilidad

La situación de la empresa se ha vuelto desfavorable teniendo en cuenta que sus indicadores de rentabilidad han disminuido, observándose un deterioro en su eficiencia económica y un aumento en los indicadores relacionados con costos y gastos por pesos de ventas e ingresos.

- Análisis del Capital de Trabajo

	2010		2011	
Efectivos en caja y banco	1488454	16%	657100	7%
Efectos y cuentas por cobrar C/P	1918908	21%	1678564	19%
Mercancías para la venta	4144847	45%	5283315	58%
Total de activo circulante	9241520	100%	9026901	100%
Efectos y cuentas por pagar C/P	7535037	70%	10354576	98%
Total de pasivo circulante	10217417	100%	10605255	100%
Capital de trabajo	-975897		-1578354	

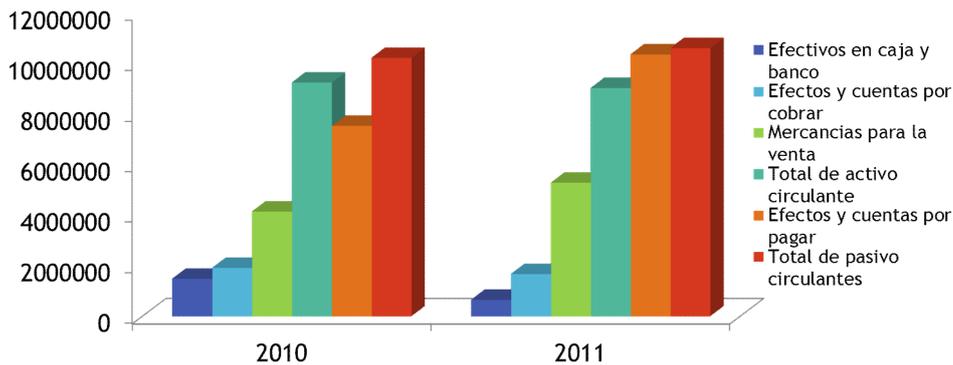


Gráfico 2.7: Análisis del Capital de Trabajo

Como se observa en la tabla, el capital de trabajo (Anexo 3) en ambos años es negativo evidenciándose además que se ha reducido considerablemente de un año a otro. En el pasivo circulante las cuentas y efectos por pagar a corto plazo aumentaron en 387838 pesos demostrándose que las deudas inmediatas son mayores. El activo circulante disminuye por hacerse menores los recursos en caja y banco.

2.3. Análisis de las causas del deterioro en los indicadores

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.

2.4 Toma de decisiones. Cuarta etapa

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.

2.5 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 2012 como parte del plan de acción propuesto son:

✚ Medidas encaminadas a evitar la fluctuación de personal directo a la producción en la UEB de Producción y servicios.

- Se contrató personal interno en la Prisión Provincial.
- Se estableció la venta de desayunos y almuerzos legalizando con la Delegación Provincial de Comercio Interior un comedor obrero en la UEB.

- Se realizaron cambios en el consejo de dirección de la UEB buscando directivos con mayor capacidad.

✚ Medidas encaminadas a elevar los márgenes comerciales.

- Se realizó estudios del resultado (pérdidas) en la actividad del comercio.
- Se calcularon los márgenes comerciales y fueron entregados al grupo GELMA.

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

- Instalar una red interna de computación que abarque la totalidad de la empresa.
- Introducir el software VERSAT como sistema certificado de contabilidad.

✚ Medidas encaminadas a introducir medios y técnicas de carga y descarga en los almacenes.

- Solicitar los medios de carga y descarga en el Plan de la economía.
- Destinar financiamiento para inversiones en medios y técnicas de carga y descarga en almacenes.

✚ Medidas encaminadas a paliar la demora en la entrada de materias primas para la producción de insumos agropecuarios.

- Establecer iniciativas para la producción de insumos agropecuarios como el módulo para boyeros, grapas.
- Diversificar la producción de sogas con henequén por la carencia de fibras de nylon.

✚ Medidas encaminadas a aumentar la rotación de los inventarios de plaguicidas.

- Entregar mensualmente a la dirección de Sanidad vegetal de la provincia los listados de existencia de plaguicidas.
- Darle prioridad a la distribución de productos químicos, optimizando el transporte para que estos se apliquen de acuerdo a la necesidad de cada campaña.

✚ **Medidas encaminadas a buscar solución a la falta de liquidez de las empresas agropecuarias de Sancti Spíritus.**

- Establecer la pre factura como elemento para lograr el pago en el momento de la facturación.
- Firmar contratos económicos con cada una de las bases productivas.
- Establecer relaciones de compra - venta logrando llevar hasta la base productiva y cuando es preciso hasta la finca del campesino los insumos agropecuarios.

Es vital para la empresa garantizar la comercialización de todos los insumos y aperos de labranza de los campesinos en sus diferentes formas de organización, y tener especial atención con los que adquirieron tierras que estaban en desuso por la infección del marabú y otras causas, a través del decreto 259 y 300 del ministerio de la agricultura.

En el período analizado o sea el año 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, la forma de demostrar este mejoramiento es con una reevaluación de los indicadores calculados en el período de diagnóstico y que fueron analizados para los años 2010 y 2011 con anterioridad.

2.6 Evaluación de la situación económica y financiera de la Empresa de Suministro y Transporte Agropecuario de Sancti Spíritus.

Se procede a analizar los indicadores, observándose en general discretos resultados que muestran una mejoría, o sea modestos pasos que conducirán a mejorar la situación económica y financiera de la empresa

- Análisis de la liquidez:

Tabla 2.1: Análisis de la liquidez

LIQUIDEZ	2010	2011	2012	Variación 2011 - 2010	Variación 2012-2011	Incremento 2011 - 2010	Incremento 2012- 2011
	1	2	3	2 menos 1	3 menos 2	2/1*100	3/2*100
Liquidez General	0.90	0.85	1.09	-0.05	0.24	94.44	128.23
Liquidez Inmediata	0.31	0.22	0.34	-0.09	0.12	66.66	154.54
Disponible	0.14	0.06	0.10	-0.08	0.04	42.86	166.66

Al analizar este indicador podemos apreciar como a partir de las medidas propuestas se observa un discreto aumento en la capacidad de pago de la empresa (Gráfico 3.1).

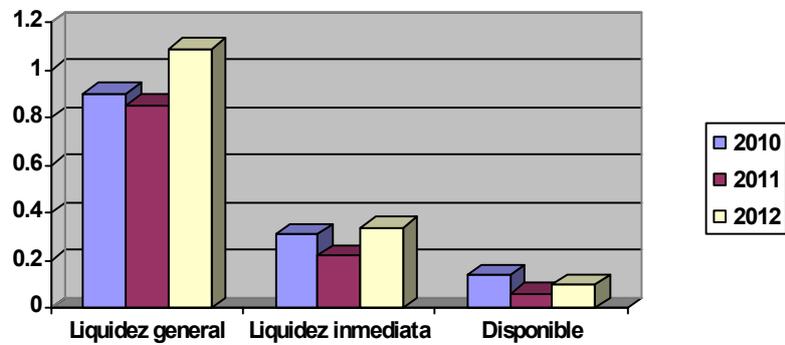


Gráfico 2.8: Comportamiento de la Liquidez

- Análisis de las Rotaciones o Actividad:

Tabla 2.2: Análisis de las Rotaciones o Actividad

ACTIVIDAD	2010	2011	2012	Variación 2011 2010	Variación 2012 2011	Incremento 2011 2010	Incremento 2012 2011
	1	2	3	2 menos 1	3 menos 1	2/1*100	3/2*100
Rotación del Capital de Trabajo	-26.0	-22.0	22.6	- 48.0	0.6	85	-102.00
Rotación de Activos	2.0	0.35	1.7	-1.65	1.35	17.5	485.00
Rotación de Activos Fijos	21.4	29.0	20.9	7.6	-9.09	135.5	72.06
Rotación de Caja	17	53	18	36	-35	311.76	33.96
Rotación de Activo Circulante	3	4	2	1	-2	133.33	50.00
Rotación de Inventarios	4.4	6.0	3.6	1.6	-2.4	136.36	60.00
Rotación de Cobro	0.19	0.14	0.23	-0.05	0.09	73.68	164.28
Rotación de Pago	0.38	0.28	0.43	-0.10	0.15	73.68	153.57

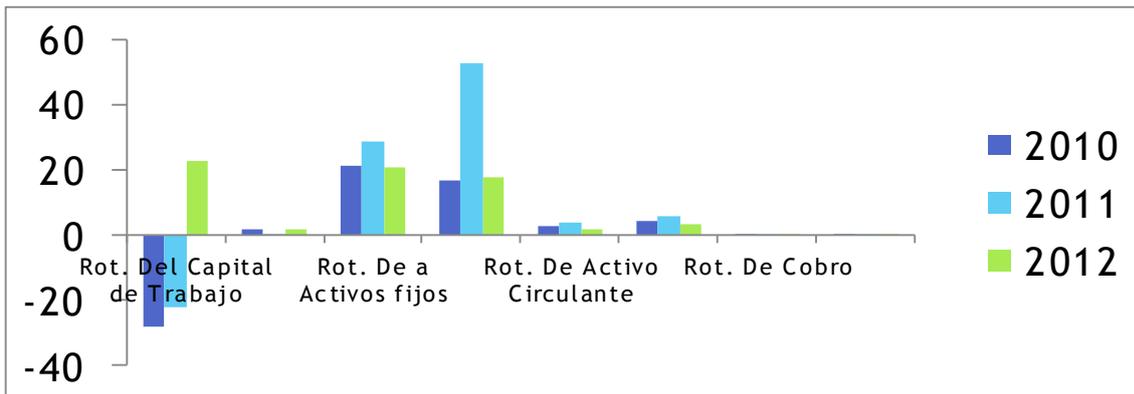


Gráfico 2.9: Comportamiento de la Actividad

Un análisis a realizar a partir de estos indicadores es el ciclo de efectivo, ya que el mismo expresa los días que requiere la empresa para recuperar el dinero, junto con los estados que expresan cambios en la posición financiera, la dirección toma decisiones para lograr una administración más eficiente de los medios monetarios.

El ciclo de efectivo se calcula aplicando la siguiente fórmula:

$$RI + CC - CP$$

Donde:

RI: Rotación en días de los inventarios.

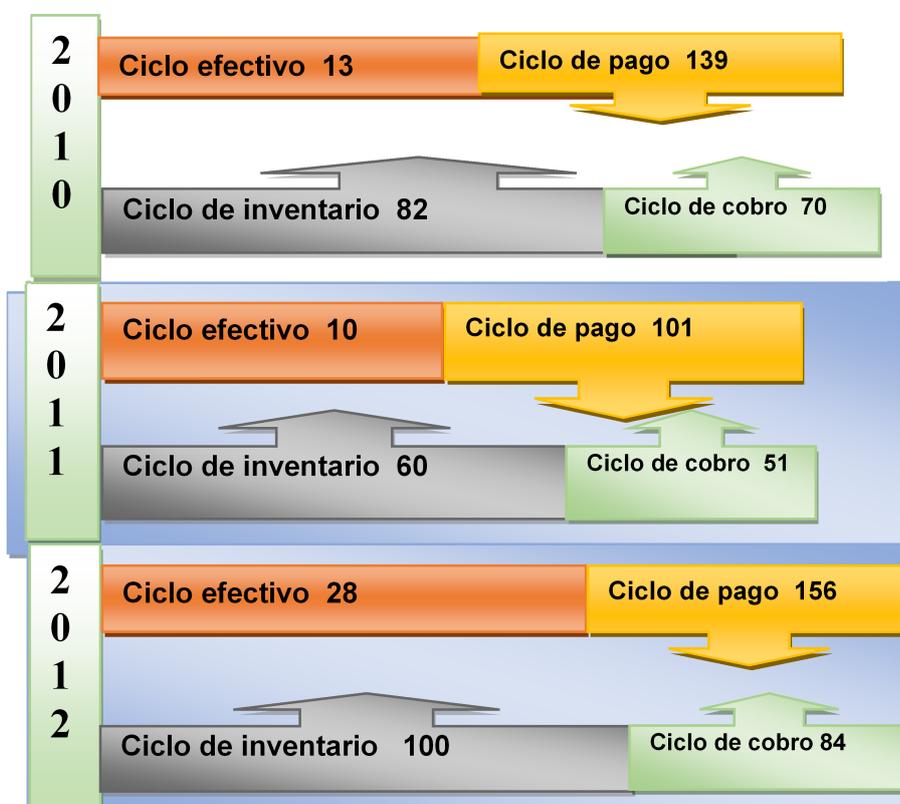
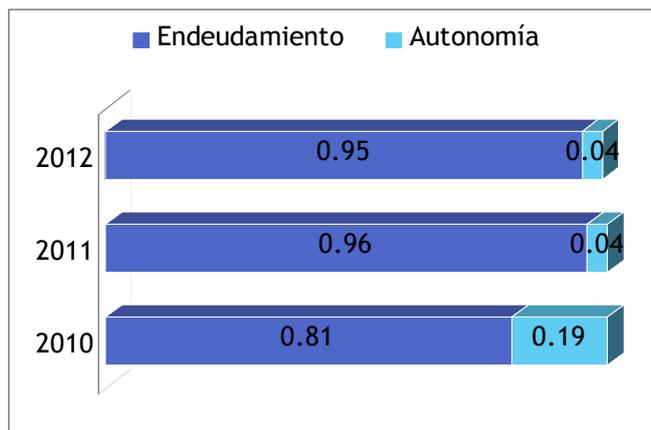
CC: Ciclo de conversión de las cuentas por cobrar.

CP: Ciclo de conversión de las cuentas por pagar.

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

Tabla 2.3: Comportamiento de la Actividad

	2010	2011	2012
Rot. de Inventario en Días	82	60	100
(Más) Rot. de Cobro en Días	70	51	84
(Menos)Rot. de Pago en Días	139	101	156
Ciclo de efectivo	13	10	28



Esquema 2.5: Ciclo de Efectivo

Obsérvese como el ciclo de conversión del inventario disminuye en al año 2011 con relación al año base de 82 días a 60 días, sin embargo, en el año 2012 aumenta a 100 días dado que los productos químicos importados se traen a estos almacenes convirtiéndolos en mayoristas por estrategias del país, de igual forma el ciclo de cobro que era de 70 días se redujo a 51 para luego aumentar a 84 días durante el año 2012.

El ciclo de pago que era de 139 días, bajó a 101 días, lo cual cumple con la disciplina financiera demandada en el país y durante el año 2012 se incrementa a 156 días, lo que demuestra que la empresa debe continuar perfeccionando el trabajo para mejorar este indicador. Todo esto determina que el ciclo de efectivo se redujo durante el año 2011, pero experimentó un aumento a 28 días durante el año 2012.

- Análisis del Apalancamiento

Tabla 2.4: Análisis del Apalancamiento

APALANCAMIENTO	2010	2011	2012	Variación 2011 2010	Variación 2012 2011	Incremento 2011 2010	Incremento 2012 2011
	1	2	3	2 menos 1	3 menos 2	2/1*100	3/2*100
Endeudamiento	0.81	0.96	0.95	0.15	-0.01	118.51	98.95
Autonomía	0.19	0.04	0.04	-0.15	0	21.05	100

Gráfico 2.10: Comportamiento del Apalancamiento

- Análisis de la Rentabilidad

Tabla 2.5: Análisis de la rentabilidad

RENTABILIDAD	2010	2011	2012	Variación 2011 2010	Variación 2012 2011	Incremento 2011 2010	Incremento 2012 2011
	1	2	3	2 menos 1	3 menos 2	2/1*100	3/2*100
Rentabilidad sobre las Ventas	0.026	0.003	0.01	-0.023	0.007	11.53	333.33
Rentabilidad Económica	0.05	0.001	0.003	-0.049	0.002	2	300
Rentabilidad Financiera	0.14	0.02	0.06	-0.12	0.04	14.28	30
Costo por Peso de Ventas	0.90	0.92	0.94	0.02	0.02	102.22	102.17
Gastos de Operaciones por peso de venta	0.07	0.06	0.07	-0.01	0.01	85.71	116.66
Costos y Gastos por peso de Ingreso Total	1.05	1.06	0.09	0.01	-1.51	100.95	8.49

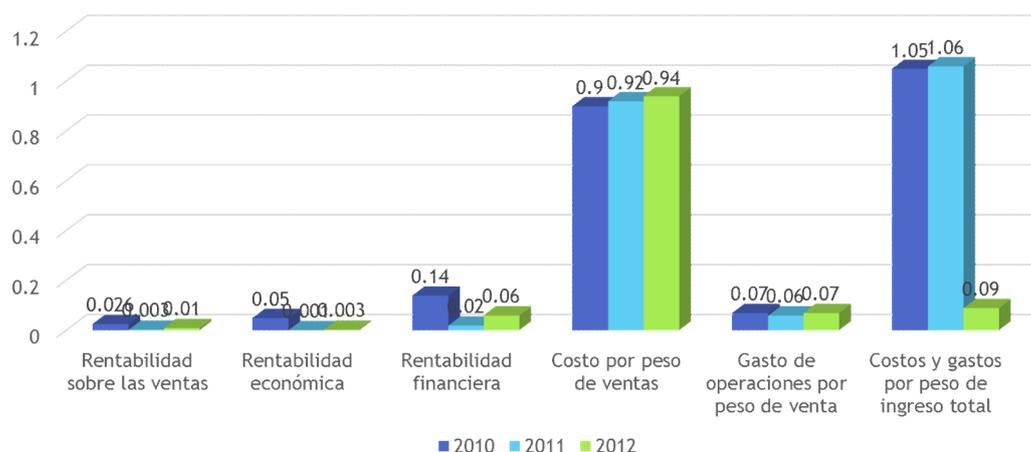


Gráfico 2.11: Análisis de la Rentabilidad

Tabla 2.6: Análisis de Gasto por Elemento

Elementos de gastos (pesos)	2010	2011	2012	Variación 2010 2011	Variación 2011 2012	Incremento 2010 2011	Incremento 2011 2012
Materias primas y materiales	1094866	1127503	797333	32637	-330170	102.98	70.72
Combustibles	386364	427511	475882	41147	48371	110.64	111.31
Energía	30622	41248	34347	10618	-6893	134.67	83.28
Salario	1865993	2098081	1567605	232088	-530476	112.44	74.72
Seguridad social	233217	260446	195802	27229	-64644	111.67	94.84
Amortización	70506	91096	84986	20590	-6110	129.20	93.29
Servicios productivos	32645	420849	360137	388204	-60712	1289.16	85.57
Otros gastos	333169	109206	67196	-223963	-42010	32.77	61.53
Total Costos y Gastos	4047382	4575940	3583288	528558	-992652	113.06	78.31

% de gastos por elementos sobre total de costos y gastos	2010	2011	2012	Variación 2010 2011	Variación 2011 2012	Incremento 2010 2011	Incremento 2011 2012
Materias primas y materiales	27.05	24.64	22.25	-2.41	-2.39	91.09	90.30
Combustibles	9.55	9.34	13.28	0.21	3.94	97.80	142.18
Energía	0.76	0.90	0.96	0.21	0.04	118.42	106.67
Salario	46.10	45.85	43.75	0.25	-2.10	99.46	95.42
Seguridad social	5.76	5.69	5.46	-0.07	-0.23	98.78	95.96
Amortización	1.74	1.99	2.37	0.25	0.38	114.37	120.00
Servicios productivos	0.81	9.20	10.05	8.39	0.85	109.24	109.34
Otros gastos	8.23	2.39	1.88	-5.84	0.51	78.66	78.66
Total Costos y Gastos	100	100	100	00	00	100	100

Si se analiza la rentabilidad por los diferentes elementos de gasto, se observa que de 2010 al 2011 todos los elementos desde el punto de vista monetario se incrementan con excepción del elemento otros gastos. Al analizar este aspecto porcentualmente se

observa que el caso más significativo lo tiene el gasto de combustible que representa el 142%, debido a la explotación de cinco rastras de tiro de ganado que pasaron a formar parte de nuestro parque de equipos respondiendo a la política de reordenamiento del transporte en el país.

El siguiente gráfico representa dentro del total de costos y gastos cuáles tienen un peso específico mayor, observándose que la mayor importancia la tiene el salario y las materias primas y materiales.

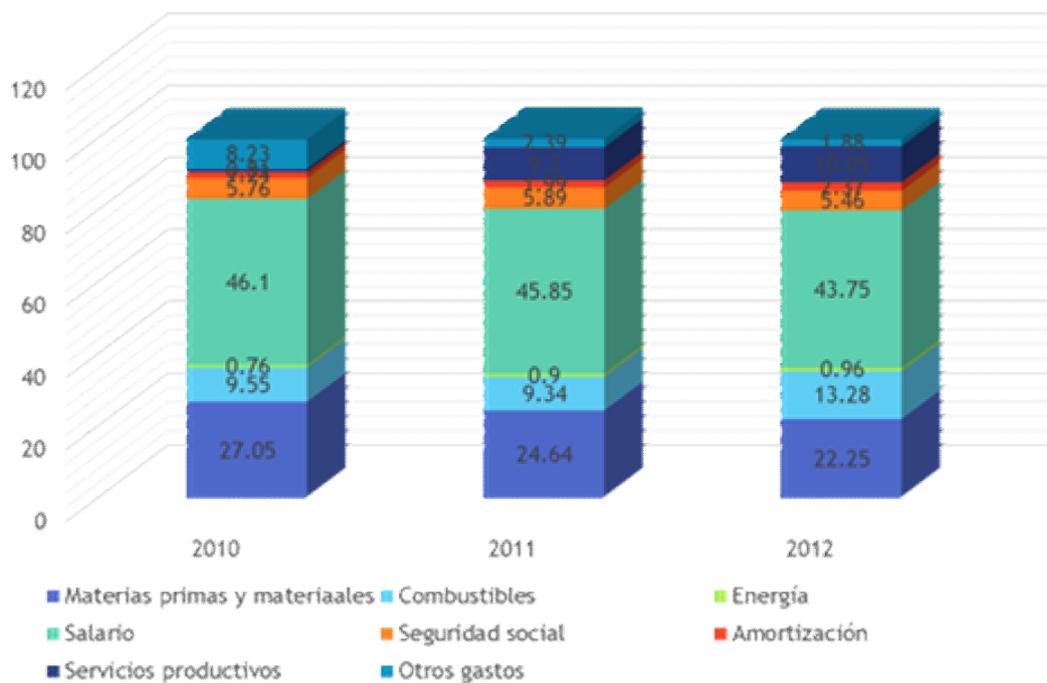


Gráfico 2.12: Gastos por elementos

Conclusiones del capítulo II

1. Los indicadores de liquidez empeoran en el 2010, con respecto al 2011, 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 aumenta desde un 81 a un 96 por ciento.
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 \$42949.00
4. Los indicadores de liquidez empeoraron en el 2011 con respecto al 2010, al igual que empeora el ciclo de efectivo.
5. La empresa del 2011 al 2012 logra volver a reducir sus niveles de endeudamiento de un 96% a un 95%, sin embargo aun no se alcanza el resultado del 2010 en que el endeudamiento es solamente del 81%.
6. Desde el punto de vista de la rentabilidad, la empresa mantiene resultados favorables aumentando los niveles de ganancia de un año para otro.

CONCLUSIONES

1. La Empresa de Suministro y Transporte Agropecuario de Sancti Spíritus no tiene establecido un procedimiento para toma de decisiones operativas a partir de la situación de los Estados Financieros, solamente se calculan algunos indicadores, fundamentalmente económicos, sin embargo, no siempre son tenidos en consideración para las decisiones operativas o estratégicas de la empresa.
2. En el 2011 los indicadores de liquidez empeoran, con respecto al 2010, lo que se hace evidente en la reducción del Capital de Trabajo, la cuenta que más incide en esta situación es el aumento de los efectos y cuentas por pagar a corto plazo, también el endeudamiento aumenta desde un 81 a un 96 por ciento y se empeora la rentabilidad; a pesar de que en el 2010 y el 2011 tuvo ganancias.
3. Los indicadores de liquidez mejoran en el 2012 con respecto al 2011, sin embargo empeora el ciclo efectivo. La empresa en el periodo del 2011 al 2012 presenta una discreta mejoría en sus niveles de endeudamiento de un 96% a un 95 %, y desde el punto de vista de la rentabilidad, vuelve a tener ganancias en el 2012, como resultado de las decisiones tomadas a partir del plan de medidas aplicado.

RECOMENDACIONES

1. Extender la aplicación del procedimiento para el análisis de los estados financieros en similares entidades del Ministerio de la Agricultura, con la finalidad de lograr una adecuada toma de decisiones y mejorar eficiencia económica empresarial.
2. Publicar los principales resultados de la investigación en eventos científicos y otros medios de comunicación social para lograr extender los resultados de la investigación hacia otros sectores de la economía.
3. La aplicación del procedimiento para el análisis de los estados financieros, constituye un documento de consulta para especialistas del sector, con el objetivo de continuar mejorando la toma de decisiones y la eficiencia económica empresarial en estas entidades y otras similares.

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 negócios*: Série Harvard Business Review Book). Rio de Janeiro.
10. Fernández, M. C. (1943). *Ctabilidad Moderna t1*. Cuba.
11. Ferruz, L. (1994). *Dirección Financiera. Universidad Zaragoza*: Primera Edición Septiembre.
12. Gitman, L. *Fundamentos de la Administración Financiera*.
13. Guajardo, G. (1998). *Contabilidad Financiera*. . México: Segunda Edición.
14. Gudiño, L. (2005). *Contabilidad, McGRAW-HILL Interamericana*. Colombia Santafé de Bogotá.
15. Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. Cuba: Editorial Felix Varela.
16. Horngreen, T. (1971). *La Contabilidad de Costo de Dirección de Empresa*. La Habana: Edición Revolucionaria.
17. Horngreen, T. (1991). *Contabilidad Básica* Ciudad de la Habana.
18. Horngreen, T. (1991). *Contabilidad Financiera* Ciudad de la Habana.
19. Kennedy, R. (1996). *Estados Financieros, Forma, Análisis e Interpretación*. México Lemusa. Noriega Editores.
20. Konow, I. (2006). *Métodos y Técnicas de Investigación Prospectiva para la Toma de Decisiones. Fundación de Estudios Prospectivos*. Santiago de Cuba.
21. Lara, M. (1997- 1998). *Procedimiento para el análisis económico financiero*

en el Hotel "Las Cuevas", Horizontes S.A.: tesis de maestría Universidad de Camaguey.

22. León, V. (1995). *Artículo Construcción de un Estado de Flujo*:
[www.solocursos.net/curso_de_analisis_de_estados financieros en valencia-slccurso365130](http://www.solocursos.net/curso_de_analisis_de_estados_financieros_en_valencia-slccurso365130).
23. Loring, J. (1995). *La Gestión Financiera*. España Edición DEUSTDS. A, Bilbao. .
24. Marx, C. (2007). *El Capital: Crítica de la Economía Política* La Habana.
25. Moreno, J. (1989). *Las Finanzas de las Empresas* México
26. Moreno, J. (1989). *Las Finanzas en la Empresa*. . México Cuarta Edición.
27. Moreno, J. (1998). *Finanzas de las Empresas* Editorial Mes
28. Name, A. (1999). *Contabilidad Superior* Cuba
29. Paulet, J. (2000). *Diccionario de Economía y Empresa*. : Ediciones Gestión S.A.
30. Puente, J. U. d. I. (1991). *Análisis para Decisiones Financieras*. . Madrid. DUESTON.
31. Romano, J. (2005). *III Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad. Administración, Contabilidad y Recursos Humanos*. Ciudad de la Habana.
32. Stoner, J. (1992). *Administración, 5ta. ed. Rio de Janeiro* Ed. Prentice Hall do Brasil
33. Valdez, E. (2003.). *Tesis de pre-grado. Análisis Económico financiero para la toma de decisiones*: Empresa de Correos de Sancti Spíritus .
34. Weston, J. (1996). *Administración Financiera* México Moderna Edición
35. Weston, J. (1996). *Finanzas y Administración*. México Novena Edición.
36. Weston, J. (1996.). *Fundamento de Administración Financiera, Décima Edición*, Editorial MC GrauwHll Interamericana México.
37. Zuwaylif, F. (1981). *Ciencias de la Administración* México Editorial Limaza

ANEXOS

ANEXO 1: Estado de situación

Años	2010	2011
Total de Activo Circulante	72.05	9.30
Total de Activo Fijo	9.74	1.20
Total de Activo Diferido	1.70	0.01
Total de Otros Activos	16.32	89.49
Total Pasivo Circulante	80.07	10.93
Total de Pasivo a Largo Plazo	0.22	0
Total de Otros Pasivos	0.33	85.03
Total Patrimonio	19.38	4.04

ANEXO 2: Variación del capital de trabajo

Años	2010		2011	
Efectivos en caja y banco	1488454	16%	657100	7%
Efectos y cuentas por cobrar C/P	1918908	21%	1678564	19%
Mercancías para la venta	4144847	45%	5283315	58%
Total de activo circulante	9241520	100%	9026901	100%
Efectos y cuentas por pagar C/P	7535037	70%	10354576	98%
Total de pasivo circulante	10217417	100%	10605255	100%

ANEXO 3: Plan de Acciones para alcanzar el estado deseado

ACCIONES ENCAMINADAS AL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD

- **ACCIONES RELACIONADAS CON EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO DEL HOMBRE**

ACCIÓN No. 1: Elaborar sistemas de pagos por resultados que motive el trabajo a ser más eficiente y productivos.

RESPONSABLE: Director capital humano

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Enero 2013

ACCIÓN No. 2: Completar la fuerza laboral de la UEB Producción y Servicios, a través de las diferentes alternativas que existen en nuestra provincia.

RESPONSABLE: Director capital humano

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Enero 2013

- **ACCIONES RELACIONADAS CON EL MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA**

ACCIÓN No. 3: Planificar para el 2013 la adquisición de medios tecnológicos a través el plan de inversiones de la empresa.

RESPONSABLE: Director técnico y desarrollo

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Diciembre 2012

ACCIÓN No. 4: Buscar en el movimiento de innovadores del transporte soluciones para el déficit de piezas del parque automotor.

RESPONSABLE: Director UEB Transporte agropecuario

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Primer semestre 2013

ACCIÓN No. 5 Utilizar materias primas alternativas para la producción de insumos agropecuarios y forestales.

RESPONSABLE: Especialista de producción agro industrial

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Año 2013

ACCIÓN No. 6: Solicitar al grupo GELMA la aplicación de los márgenes comerciales calculados por la utilidad una vez aprobados.

RESPONSABLE: Director comercial

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Enero-marzo 2013

ACCIÓN No. 7: Revisar todas las normas de consumo productivos, buscando un mejoramiento del rendimiento industrial.

RESPONSABLE: Especialistas y técnicos productivos

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Primer semestre 2013

ACCIÓN No. 8: Instalar redes y sistemas de computación en la actividad económica y comercial que posibiliten el desarrollo tecnológico.

RESPONSABLE: Director económico, Director técnico y desarrollo, Director comercial.

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Año 2013

ACCIÓN No. 9: Planificar compras de activos fijos (equipos de izaje y otros medios) para el trabajo en la base de almacenes mayoristas de la empresa.

RESPONSABLE: Director económico y planificador.

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Diciembre 2012.

ACCIONES ENCAMINADAS AL INCREMENTO DE LA LIQUIDEZ

- **ACCIONES ENCAMINADAS A MEJORAR LA ACTIVIDAD DEL MERCADO**

ACCIÓN No. 10: Buscar nuevas formas de ingresos, ampliando el horizonte de mercado en otras provincias cuando estén saturadas las necesidades de todas las formas productivas de Sancti Spiritus.

RESPONSABLE: Director comercial, especialista comercial.

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Segunda quincena de cada mes.

- **ACCIONES ENCAMINADAS A PERFECCIONAR LA GESTIÓN CON LOS CLIENTES.**

ACCIÓN No. 11: Desarrollar una fuerte gestión de cobro en todas las UEB, sobre todo en cliente con saldos envejecidos.

RESPONSABLE: Director y económico de las UEB

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Permanente

ACCIÓN No. 12: Solicitar al grupo GELMA la ampliación del objetivo social de la entidad, que abra a mayor escala las ventas minoristas, para los programas de agricultura urbana y patios de referencia.

RESPONSABLE: Director General

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Enero 2013

ACCIÓN No. 13: Vender de forma directa a las bases productivas sin que medie las empresas agropecuarias de la provincia.

RESPONSABLE: Director UEB

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Enero 2013

ACCIÓN No. 14: Firmar letras de cambio con las empresas del grupo GELMA que pasen a dar cuenta efectos por cobrar a corto plazo y se negocien con el banco de crédito y comercio.

RESPONSABLE: Director económico y técnicos de finanzas.

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Año 2013.

- **ACCIONES ENCAMINADAS A MEJORAR LA SITUACIÓN DE LOS INVENTARIOS.**

ACCIÓN No. 15: Distribuir los productos químicos utilizando el transporte propio de la UEB transporte agropecuario para evitar demoras en la entrega.

RESPONSABLE: Director comercial y especialistas comerciales

FECHA DE CUMPLIMIENTO: año 2013

ACCIÓN No. 16: contratar con la empresa Copler la venta de inventarios ociosos que mantienen un saldo de más de 175. 00 millones de peso.

RESPONSABLE: Director comercial

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Año 2013.