

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS  
“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**



**FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES**

## **TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título:** Los Estados Financieros como herramienta en la toma de decisiones. Sucursal Artex S.A Sancti Spíritus.

**Autor:** Luis Ernesto Camellón Curbelo

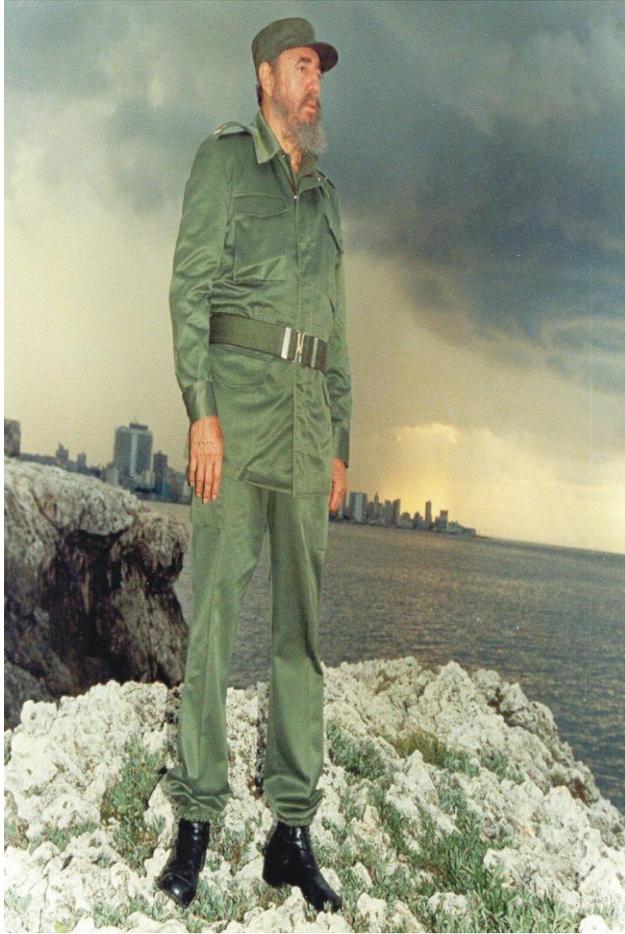
**Tutora:** MSc. Yuliesky Cristo Dévora

**Sancti Spíritus**

**Junio 2018**

## **Resumen**

El nuevo modelo económico impone cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos para lograr la eficiencia, eficacia y control de los recursos. Por tal razón en los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) se plantea: “el perfeccionamiento empresarial se integrará a las políticas del nuevo Modelo Económico a fin de lograr empresas más eficientes y competitivas”. Para insertarse en el perfeccionamiento empresarial e integrarse a las políticas del nuevo Modelo de Gestión Económico, la Empresa Artex S.A Sucursal Sancti Spíritus, se encuentra inmersa en un proceso de incremento en la calidad de los servicios por lo que mejorar el análisis de los principales indicadores financieros constituye prioridad de la organización. Existe poca claridad sobre los principales indicadores económicos y financieros, así como su importancia para el desarrollo de la empresa. 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. Los Estados Financieros como herramienta en la toma de decisiones, permitirá dotar a la entidad de un procedimiento para el análisis de los mismos, que facilite la toma de decisiones adecuadas.



*"En la falta de conocimientos, en la falta de preparación, en la falta de capacidad de organización, es donde radica una de las más grandes dificultades que tiene un proceso revolucionario".*

23 de agosto de 1970

A handwritten signature in black ink, which appears to be "Fidel Castro". The signature is written in a cursive style and is positioned below the date.

## ÍNDICE

	Pág
<b>Introducción</b>	5
<b>CAPÍTULO I: El marco teórico conceptual del análisis económico financiero para la toma de decisiones.</b>	11
1.1 Los Estados Financieros.	11
1.2 Análisis económico financiero. Concepto e importancia.	18
1.3 Métodos y técnicas para el análisis económico financiero.	19
1.4 Análisis de la rentabilidad.	24
1.5 El capital de trabajo.	26
1.6 El proceso de toma de decisiones.	27
<b>CAPÍTULO II: Procedimiento para evaluar los indicadores económicos financieros que posibilite la toma de decisiones en la Empresa Artex S.A Sucursal Sancti Spíritus</b>	35
2.1 Procedimiento para evaluar los indicadores económicos financieros.	35
2.2 Caracterización de la Empresa Artex S.A Sucursal Sancti Spíritus.	37
2.3. Indicadores para evaluar la situación de la empresa en el período.	40
2.4 Análisis económico financiero de la Empresa Artex S.A Sucursal Sancti Spíritus.	46
2.5 Aplicación del instrumento para la toma de decisiones. Diagrama Ishikawa.	56
<b>Conclusiones</b>	58
<b>Recomendaciones</b>	59
<b>Bibliografía</b>	60
<b>Anexos</b>	62

## **INTRODUCCIÓN**

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

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

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

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

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

Todo este complejo proceso permite dictaminar las debilidades o fortalezas que presenta una entidad económica en un período o períodos determinados, con un nivel de veracidad y objetividad que exige del profesional una adecuada preparación en el conocimiento y las habilidades para el desempeño de su labor. Por consiguiente, una prioridad en la adquisición de estas destrezas está dada por el nivel de desarrollo que el profesional de la actividad económica, haya adquirido durante su formación.

Los cambios que se producen en el ámbito socioeconómico tienen como característica fundamental su trascendencia e inmediatez, lo que provoca que los efectos se vean reflejados en las instituciones, organizaciones y empresas. En éste contexto de transformaciones, no son suficientes los análisis convencionales que se alimenten con datos exclusivos del pasado. Se hace imprescindible disponer, además, de nuevas herramientas que exploren e iluminen las posibles evoluciones futuras de problemáticas complejas en las que se ven inmersas, tanto administraciones públicas, como organizaciones privadas y empresas. Sólo así podrán adoptarse las estrategias más eficientes para lograr el uso óptimo de los recursos materiales y financieros, que garantice un servicio eficiente y de calidad, en un mundo cada día más interrelacionado, informatizado y dinámico.

En este sentido las transformaciones que tienen lugar en el entorno externo de las organizaciones requieren cada vez más atención de los directivos. En las condiciones cubanas, esos cambios tienen una mayor connotación, dado que deben responder a la implementación de los lineamientos aprobados en el VI y VII congresos del Partido Comunista de Cuba y que representan un cambio decisivo para la actualización del Nuevo Modelo Económico del país. No puede dejar de considerarse, en el caso de Cuba, la realidad de la guerra económica y comercial, el bloqueo a que ha sido sometida por más de 50 años por lo que la batalla económica constituye hoy la tarea principal y el centro del trabajo político-ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación del sistema social cubano.

Es necesario por tanto trabajar con orden, disciplina y exigencia para lograr la correcta implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y los objetivos de su conferencia, dejando atrás el lastre de la vieja mentalidad, forjar con intencionalidad transformadora y elevada sensibilidad política la visión hacia el presente y futuro de la patria, sin abandonar por un instante, el legado martiano y fidelista que constituyen el principal fundamento ideológico del proceso revolucionario.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, enfatizan en que, para enfrentar problemas tan complejos, se requiere de visión estratégica a mediano y largo plazo que incluya el aumento de las exportaciones y la

sustitución de importaciones, incrementar la eficiencia económica, el uso eficiente del potencial humano y elevar las producciones tradicionales y de servicio con un alto valor agregado.

El Nuevo Modelo Económico, impone cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos para lograr la eficiencia, eficacia y control de los recursos. Por tal razón en los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) se plantea: “el perfeccionamiento empresarial se integrará a las políticas del nuevo Modelo Económico a fin de lograr empresas más eficientes y competitivas”.

La Empresa Artex S.A Sucursal Sancti Spíritus, es una entidad con alcance nacional, que crea, comercializa y promociona bienes y servicios que representan lo mejor de la cultura nacional con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, tanto nacionales como extranjeros, apoyado en los productos y servicios proporcionados por sus proveedores, contribuyendo así a financiar el desarrollo cultural del país.

Esta entidad para insertarse en el perfeccionamiento empresarial e integrarse a las políticas del nuevo Modelo de Gestión Económico se encuentra inmersa en un proceso de mejora en la calidad de los servicios por lo que mejorar el análisis de los principales indicadores financieros constituye prioridad de la organización, no obstante a los avances experimentados en este sentido, se identifica la siguiente situación problemática: 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 ni se profundiza en las causas de las desviaciones de los indicadores.

A partir de la situación problemática expuesta se plantea el siguiente **problema científico**: ¿Cómo desarrollar un procedimiento para el análisis de los estados financieros, que facilite la toma de decisiones adecuadas en la de la Empresa Artex S.A Sucursal Sancti Spíritus? Para resolver el problema planteado se define como **objetivo general**: desarrollar un procedimiento para el análisis de los estados financieros, que facilite la toma de decisiones adecuadas en la Empresa Artex S.A Sucursal Sancti Spíritus.

Para cumplimentar el objetivo general se proponen como **objetivos específicos**:

1. Realizar un estudio del marco teórico conceptual relacionado con los estados financieros y el análisis económico.
2. Diagnosticar la situación actual de la Empresa Artex S.A Sucursal Sancti Spíritus.
3. Proponer un procedimiento para el análisis de los estados financieros en la Empresa Artex S.A Sucursal Sancti Spíritus que permita identificar, a través de las técnicas de trabajo en grupo, las causas de los resultados y posibles decisiones a tomar para su perfeccionamiento.

En el proceso de investigación se determina como **objeto de estudio teórico:** Indicadores Económicos Financieros, toma de decisiones y como **campo de acción** los Indicadores Económicos Financieros de la Empresa Artex S.A Sucursal Sancti Spíritus.

Para el logro de los mismos, se han utilizado varios métodos:

**De nivel teórico:**

El de **Análisis y Síntesis** permite realizar una percepción detallada de cada aspecto del problema planteado.

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

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

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

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

### **De nivel empírico:**

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Del nivel estadístico:**

También se aplica el **cálculo porcentual** para determinar evidencias y variaciones originadas en los análisis efectuados y las **tablas bivariadas**, las cuales permiten establecer análisis lógicos para determinar las regularidades de la información obtenida y poder procesarla y llegar a inferencias lógicas y acabadas.

Durante el proceso de la investigación, se determinaron como **tareas o fases de la investigación:**

1. Caracterizar la entidad objeto de estudio y evaluación del uso del análisis económico financiero como herramienta de dirección.
2. Obtener estados financieros y selección de indicadores a aplicar.
3. Diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa.

4. Analizar causas de resultados a perfeccionar.
5. Plantear estado deseado, acciones o decisiones a tomar.
6. Evaluar la situación económica y financiera de la empresa.

El **valor teórico** de la investigación está dado en 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, se contribuye al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos en la empresa.

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

La **significación práctica** se halla en 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.

Se evidencia como **significación social** la posibilidad de la intervención de los dirigentes en la toma de decisiones, contribuyendo a mejorar la cantidad y calidad de productos y servicios, a fortalecer el liderazgo de la dirección, a través de la inclusión en las decisiones de diferentes eslabones de mando, en la organización, en los diferentes trabajos en grupos, además a facilita elevar la eficiencia empresarial.

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.

Desde el punto de vista estructural el trabajo consta de dos capítulos distribuidos de la siguiente forma:

**Capítulo I:** Contiene una fundamentación teórica de los aspectos a desarrollar, profundizando en la importancia del análisis económico - financiero para la toma de decisiones.

**Capítulo II:** Se utilizan los métodos y técnicas del análisis para evaluar la situación económica - financiera y los indicadores económicos.

Este trabajo ofrece **conclusiones** derivadas de la investigación y se expresan las **recomendaciones** que pueden ser de utilidad en la aplicación del procedimiento propuesto. Además se expondrá la **bibliografía** consultada y los anexos necesarios.

Con esta investigación, se espera dotar a la entidad un procedimiento para el análisis de los Estados Financieros, que facilite la toma de decisiones adecuadas.

## **CAPÍTULO 1: EL MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DEL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES**

En este capítulo se aborda la importancia del empleo de la información contable, como punto de partida para evaluar la situación económica financiera de una empresa, a través de los variados métodos y técnicas del análisis económico- financiero, evaluando diferentes indicadores, para identificar posibles causas que limiten la obtención de resultados deseados, así como para contribuir a la toma de decisiones operativas y estratégicas, aspectos entre otros que constituyen el hilo conductor de la investigación (anexo 1).

### **1.1 Los Estados Financieros**

En Contabilidad los Estados Financieros se ven en ocasiones como el fin de la misma, puesto a que a través de los mismos se observa el ciclo contable como un proceso de recopilación, procesamiento y presentación de la información en informes, sin embargo ellos constituyen un medio para realizar acertados análisis de la situación de la empresa para futuras tomas de decisiones. A continuación se brinda un grupo de definiciones dadas por algunos autores:

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

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

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

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

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

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 período dado. Los cuales brindan la información necesaria a los

---

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

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

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

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

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

dirigentes, acreedores e instituciones financieras, así como las entidades gubernamentales del territorio para la toma de decisiones.

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

- Balance General o Estado de Situación.
- Estado de Resultado.  
De uso interno entre otros:
- Estado de Origen y Aplicación de los Fondos.
- Estado de Flujo de Efectivo.

### **Balance general**

El Balance General es el estado que muestra, en una fecha determinada, la composición y el valor de los medios con que cuenta una entidad económica para desarrollar sus actividades, e igualmente la composición y el valor de las fuentes que han originado dichos medios. Este comprende información clasificada y agrupada en tres categorías o grupos principales: activos, pasivos y patrimonio o capital. En cuanto a su importancia, es un estado principal y se considera como el estado financiero fundamental.

Según la literatura consultada el Balance General de la empresa, o Estado de Situación se describe como:

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

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

Además las *Normas Cubanas de Contabilidad, 2005:* Plantean que: "...es un informe sobre la situación financiera de una empresa en un momento determinado donde se indica lo que poseen en bienes y derechos, lo que deben y el monto de su patrimonio, o financiamientos propios... no se refiere a un período, sino a una fecha. Es un estado estático que muestra en una fecha determinada, la composición de los medios con que

---

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

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

cuenta una entidad económica para desarrollar sus actividades, así como las fuentes que han originado dichos medios.”<sup>8</sup>

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

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

### **Estado de Resultados**

También conocido como Estado de Ganancia o Pérdidas, en la revisión bibliográfica algunos autores lo presentan como:

*Horngreen Charles, 1991:* plantea que “...el Estado de Resultados presenta un resumen de los ingresos y gastos de una entidad en un período específico como puede ser un mes, un año. El Estado de Resultado, también llamado Estado de Operaciones, es como una película de las operaciones de la entidad durante el período. El Estado de Resultado tiene lo que quizás sea la información individual más importante para el negocio: la utilidad neta, que no es más que los ingresos menos los gastos. Si los gastos exceden de los ingresos, el resultado es una pérdida neta para el período.”<sup>9</sup>

*Gudiño Emma, 2005* plantea: “...el estado de resultado es un documento anexo al Balance General en el que se informa detallada y ordenadamente cómo se obtuvo la utilidad del ejercicio contable...”<sup>10</sup>

Además las *Normas Cubanas de Contabilidad, 2005* expresan “Este estado muestra la situación económica en un período de tiempo determinado; por lo tanto es un documento dinámico. Se basa en registrar todas las partidas de ingreso o de gastos reconocidas en el ejercicio, que se incluirán en el resultado del mismo, al menos que una Norma o una Interpretación que establezca lo contrario”.<sup>11</sup>

---

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

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

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

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

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.<sup>12</sup>

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

---

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

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.

En las 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.

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

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

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

*Fred Weston y Thomas E. Capeland, 1996* plantean: "...el análisis financiero es una ciencia y un arte, el valor de este radica en que se pueden utilizar ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de la empresa. El análisis financiero debe considerar las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr éxito a largo plazo."<sup>13</sup>

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

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

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

### **1.2.1 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.

---

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

3. Incrementar la productividad del trabajo.
4. Emplear de forma eficiente los medios que representan los activos fijos y los Inventarios.
5. Disminuir el costo de producción y servicios y lograr la eficiencia planificada.
6. El estudio de errores que tuvieron lugar con el propósito de eliminarlos en el futuro.
7. En qué medida es efectivo el control de la actividad económica y si se utilizan las posibilidades concebidas.

### **1.3 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.

#### **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.

### **Método porcentual**

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

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

#### **1.3.1 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.**

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

		Costo de ventas
--	--	-----------------

Fuente: Elaboración propia.

### Razones de apalancamiento

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

**Tabla 1.3: Razones de apalancamiento.**

Clasificación	Contenido	Cálculo
Razón de endeudamiento	En qué medida las deudas están financiando la inversión de activos de la empresa.	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
Razón de autonomía	Mide el financiamiento propio por peso de deuda.	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo total}}$

Fuente: Elaboración propia.

### Razones de rentabilidad

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

**Tabla 1.4: Razones de rentabilidad**

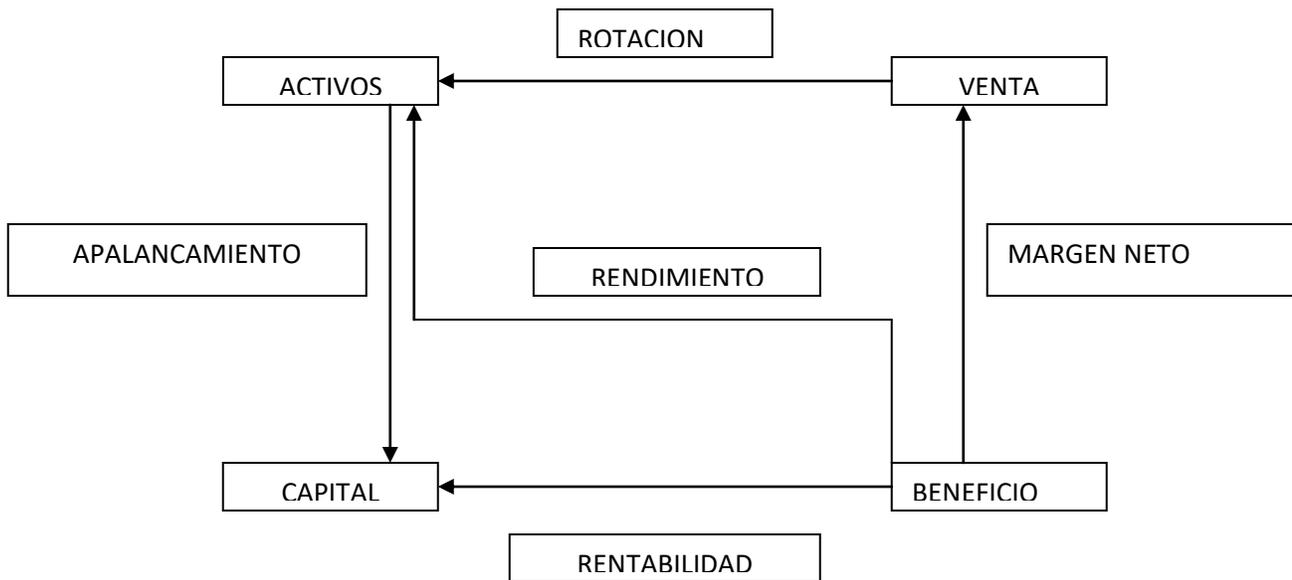
Clasificación	Contenido	Cálculo
Rentabilidad sobre las ventas	Determina las utilidades obtenidas por cada peso de ventas netas en operaciones normales de la entidad, realizando una evaluación en la eficiencia de la operación y en la dirección de la división, para obtener utilidades y compensar el riesgo. 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.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$
Rentabilidad financiera	Mide la utilidad neta que se obtiene por cada peso de patrimonio invertido.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$
Costo por peso de venta	Expresa eficiencia en la realización de las mercancías. Muestra la relación del costo de las mercancías entre los ingresos por las ventas.	$\frac{\text{Costo ventas}}{\text{Ventas netas}}$
Gastos de operaciones por peso de venta	Permite relacionar con los gastos de operación por cada peso de venta neta.	$\frac{\text{Gastos de operación}}{\text{Ventas netas}}$
Costos y gastos por peso de ingreso total	Permite relacionar todos los costos y gastos incurridos con todos los ingresos devengados.	$\frac{\text{Costo de venta, Gastos operación y otros gastos}}{\text{Ventas netas y otros ingresos}}$

Fuente: Elaboración propia.

#### 1.4 Análisis de la rentabilidad

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



**Esquema 1.1: Análisis de la rentabilidad (Elaboración propia)**

**Rentabilidad económica o rendimiento**

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

Beneficio antes de Intereses e Impuestos

Rendimiento = -----

Total Activo

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

Utilidad Neta antes de Impuestos e Intereses

Rendimiento Neto = -----

Activo

Para aumentar el rendimiento se considera necesario:

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

**Rentabilidad financiera**

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

Beneficio neto

Rentabilidad = -----

## Capitales propios

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

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

### 1.5 Capital de trabajo

*Weston Fred 1996*, plantea: “El capital de trabajo es la inversión de una empresa en activo a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios). El capital de trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes; estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados.”<sup>14</sup>

*Kennedy y McMullen 1996* señalan: “El Capital de Trabajo es el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante, el importe del activo circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas...”<sup>15</sup>

En tal sentido el autor considera que el Capital de Trabajo es una medida inanciera, 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

---

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

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

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

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

El fondo circulante financiero está vinculado a la gestión financiera. Está constituido por las partidas de mayor liquidez tales como: efectivo en caja y banco y las inversiones temporales, así como los pasivos financieros corrientes, representados por los efectos por pagar, préstamos bancarios a corto plazo y los intereses por pagar. Su magnitud no depende del nivel de actividad, sino de los fondos permanentes que posibiliten financiar con comodidad los activos operativos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

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

## **1.6 El proceso de toma de decisiones**

La toma de decisiones es un proceso mental mediante el cual los directivos recopilan información y la utilizan. Los directivos, de manera individual y por equipos gestionan y controlan la información del entorno de su empresa, preguntando al demás, entresacado sus respuestas para encontrar la información relevante y analizar los datos recopilados.

Es consustancial a consejos de dirección, staff de líneas de mando, grupos de expertos evaluadores y gestores en general, el proceso de toma de decisiones. En la actualidad con el auge de los sistemas de trabajo flexibles, el trabajo en equipos y el incremento de la participación de los empleados en la gestión organizacional, la toma de decisiones por consenso ha cobrado relevancia.

La toma de decisiones por consenso difiere de las decisiones que son votadas por la mayoría, o mayoría simple (50% más uno). La decisión consensual implica del grupo o colectivo completo la comprensión y el consentimiento, no siempre en todos sus detalles pero sí en su contenido esencial. A diferencia de la decisión tomada por una mayoría, donde la minoría refleja oposición o reticencia, en la decisión por consenso todos participan y resultan comprometidos con la misma. Responde a un proceso de generación de ideas y respeto a sus expresiones, lento sin dudas, requiriendo educación y el establecimiento de una cultura si es deseada su permanencia, pero es superior respecto a otras formas de tomar decisiones (Schonberger, 1982; Rogers, 1986; Dawson, 1994; Reincke, 1998), lo que la propia experiencia en gestión ratifica. Esa toma de decisiones requiere de un proceso educativo, como se apuntó antes, destacándose la atención a las reglas o principios de trabajo en grupos creativos. Seguidamente se relacionan las reglas para el trabajo en grupos creativos:

1. Oír y respetar los puntos de vista de todos los miembros del grupo.
  - Evite ser crítico y sarcástico con otros miembros del grupo.
  - No se considere obligado a refutar a alguien que tenga una opinión distinta a la suya.
  - Nunca diga que usted personalmente no está de acuerdo con alguien, más bien diga que usted opina de otra manera.
  - Sea paciente y dedíquese a escuchar a los demás sin interrumpirlos.
  - Evite expresar con lenguaje corporal sus opiniones sobre lo que dice.
  - Nunca subestime las ideas, preguntas, etc., de los demás.
2. Ayude conscientemente a que todos participen, aporten y se sientan parte de la actividad.
  - Mantenga su participación en los niveles mínimos para que otros puedan participar también.
  - Haga sentir a quien hable, cómodo, seguro y libre para hablar.

- Sea abierto y promueva que los demás digan lo que piensan.
  - Muéstrole que usted quiere oír (parezca y muéstrese interesado).
  - Mantenga una actitud amistosa y de apoyo.
3. Manténgase abierto y busque ideas de los demás.
    - Mantenga una buena escucha.
    - Busque los méritos de estas ideas.
    - Trate de ser empático, póngase en el lugar del que habla, de manera que comprenda sus puntos de vista.
    - Mantenga el buen humor (un hombre colérico toma el peor significado de las palabras).
    - Trate de eliminar toda predisposición a las ideas que se aportan.
  4. Cada miembro es responsable del éxito y desarrollo de la actividad.
    - Evite cualquier acción que retarde o dificulte el desarrollo y éxito de la actividad.
    - Evite las distracciones y conversaciones que desvían la atención de lo que se está tratando.
  5. Utilice preguntas y resúmenes que guíen y estimulen al grupo a alcanzar el objetivo.
    - Recuerde que la única pregunta estúpida es la que no se hace.
    - Use preguntas para dirigir la actividad más que las intervenciones.
    - Utilice la retroalimentación y la paráfrasis de modo apropiado.
    - La primera le posibilita asegurarse de que el mensaje ha llegado y la segunda facilita la comprensión adecuada.
    - Cuando sea oportuno resuma lo que se ha dicho, así ayuda a otros y se ayuda a sí mismo a verificar la comprensión del asunto.
  6. No considere que el centro o el punto clave de la reunión son sus intervenciones.
    - Recuerde que usted. no puede oír si está hablando o pensando lo que va a decir.
    - Otros también tienen criterios y opiniones de interés y usted. debe dejarlos expresarse.
    - No se apasione con sus ideas y criterios.

Según *Tregoe, Benjamín B, 1980* señalan: "... Existen básicamente dos tipos de decisiones, cada una de las cuales requiere un proceso diferente. La toma de decisiones estratégica determina lo que la organización quiere ser. Es un marco que guía aquella alternativa que determina la naturaleza y dirección de la organización. La toma de decisiones operacionales determina como debería llegar la organización a dónde quiere

ir. Es un marco de referencia que asesora a los directivos individualmente a los equipos de dirección sobre cómo organizar la información, investigar la situación existente, escoger las alternativas adecuadas e implementar las decisiones " 16

La figura (1.2) ilustra la relación entre las decisiones estratégicas y las operacionales. Cada una de estas áreas es vital para el éxito de la organización y precisa un proceso separado.

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

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

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

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

### 1.6.1 Decisiones estratégicas

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

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

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

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

<b>Categoría</b>	<b>Área estratégica</b>
Producto/ Mercado	Producto ofrecido
	Necesidades de mercado
Características de capacidad	Tecnología
	Capacidad de producción
	Método de venta
	Método de distribución
	Recursos naturales
Resultados	Tamaño/crecimiento
	Rendimiento de la
	Inversión / beneficio

Una vez que se hayan determinado las áreas de resultados claves de una organización, puede definirse un marco estratégico, coherente, que integre a producto y mercado, las características de capacidad que le sirven de apoyo, a los objetivos de crecimiento y beneficio de la organización y a la distribución de sus recursos. Su implementación requiere la comunicación de esta estrategia.

*Zuwaylif fadil H, Paul Baum* plantean: "...la implementación de la estrategia es un proceso progresivo, requiere su comunicación por toda la región y el reconocimiento y resolución de los asuntos vitales. Los asuntos vitales son aquellos cambios, modificaciones y ampliaciones importantes de la estructura y sistema de la organización, de su capacidad y recurso, de sus necesidades de información y dirección, que son consecuencias del establecimiento de la estrategia. Para que la estrategia tenga éxito se han de resolver estos asuntos.<sup>17</sup>

En tal sentido el autor considera que para lograr una toma de decisiones coherente con la misión y políticas de la empresa, así como la necesaria sinergia entre los distintos procesos o funciones de la organización, resulta necesario un modelo de gestión con el subsiguiente posicionamiento estratégico de los resultados obtenidos por la entidad. Las consultorías realizadas lo han confirmado con fuerza.

### **1.6.2 Decisiones operacionales**

Una vez que se haya establecido la estrategia, la organización debe determinar cómo llevarla a cabo. La toma de decisiones operacionales es igual de vital para el éxito de la organización. Las organizaciones excelentes (las que aparecen en el cuadrante superior izquierdo de la Figura 1) son las expertas en la toma de decisiones tanto estratégica como operacional.

*Zuwaylif Fadil H, Paul Baum, 1981* expresan: "La toma de decisiones estratégica se desarrolla según cuatro procesos racionales. El primero afecta a la organización. Los directivos eficaces evalúan las situaciones planteando preguntas pertinentes y estableciendo prioridades en cada una de ellas. En segundo lugar los directivos capaces y eficaces, que además de su buena capacidad de organización son buenos investigadores, siguen una secuencia lógica que le permite determinar que la información es relevante y eficaz. El tercer proceso racional es el que corresponde a la elección de la alternativa. Los directivos eficaces establecen unos criterios para la elección entre las alternativa. Las evalúan a partir a de estos criterios y tienen en cuenta los riesgos asociados con cada una de ellas. El cuarto proceso consiste en la implantación de las decisiones. Los buenos directivos prevén lo que podría salir mal y

---

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

toman las medidas específicas para impedir que se den consecuencias adversas o para minimizar su efecto”.<sup>18</sup>

Estos cuatro modelos de pensamiento engloban a todas las decisiones operacionales que debe adoptar los directivos y empedados cada día. La tabla 1.5 muestra estos procesos y su relación temporal.

**TABLA 1.5: Los procesos racionales.**

MODELO DE PENSAMIENTO	MOMENTO	PROCESO RACIONAL
Organización: establecimiento de prioridades entre las diversas preocupaciones	Presente	Evolución de la situación
Investigaciones: averiguación del por qué algo salió mal	Pasado	Análisis del problema
Elección de una alternativa: establecimientos de los criterios y evaluación de la alternativa	Presente	Análisis de decisiones
Implementación: prevención de que podría pasar y protección de la decisión	Futuro	Análisis de problemas potenciales

### 1.6.3: Evaluación de la situación

La evaluación de la situación es un proceso racional para el establecimiento de prioridades entre los intereses y las preocupaciones de un directivo. Además de establecer esta prioridad, la evaluación ayuda al directivo a decidir qué tipo de proceso racional debería seguirse para resolver cada una de las preocupaciones:

Problema: algo no funciona tal y como se espera.

Decisiones: debe escogerse una decisión entre una serie de alternativas.

Problema potencial: Podría pasar algo que afectara de forma contraria a la decisión.

La evaluación de la situación se lleva a cabo en un proceso que consta de cuatro pasos.

- El reconocimiento de la preocupación.
- La separación de la preocupación en unidades manejables.
- El establecimiento de prioridades.
- La planificación de la resolución de tales preocupaciones.

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

La preocupación es cualquier cosa que mueve a un directivo a actuar. ¿Cómo reconocen los directivos o equipos de Dirección las preocupaciones existentes? La mayoría de ellos son bastantes evidentes. Una vez detectada la preocupación, los directivos deben desglosarla en unidades manejables para poder tomar las medidas adecuadas.

Las preocupaciones no siempre aparecen en forma manejable, algunas veces se expresan en términos generales. Estas suelen presentarse acompañadas de la opinión de alguien sobre cómo resolverlas.

Bittel, Lester R. y Ramsey, Jackson E. plantean: para actuar con eficacia, los directivos deben ser capaces de abordar preocupaciones manejables; por medio de preguntas, pueden separar los hechos de la ficción y llegar a preocupaciones específicas sobre las que pueden actuar.<sup>19</sup>

Las siguientes preguntas son especialmente útiles:

- ¿De qué pruebas dispongo que me indiquen que esto es una preocupación?
- ¿Qué queremos decir cuando decimos?
- ¿Qué está ocurriendo realmente?
- ¿Creemos que una acción resolverá esta preocupación?
- ¿Podemos mejorar el tratamiento dado a esta situación?
- ¿Qué podría salir mal si tomáramos esta decisión?

El tercer paso en la evaluación es establecer las prioridades. Estas se determinan investigando tres aspectos de cada preocupación.

Seriedad: ¿Cuánto dinero o equipo y cuántas personas están implicados?

Urgencia: ¿Existe una fecha límite?

Crecimiento: ¿Empeorará la situación si no actuamos?

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

El último paso de la evaluación de la situación es planificar la resolución de las preocupaciones utilizando el criterio de la tabla 1, los directivos pueden determinar que procesos racionales les ayudará a resolverlas. Si debe elegirse una alternativa, se utilizará el análisis de problemas potenciales. Si esta preocupación exige averiguar por

---

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

qué algo salió mal, se utilizará el análisis de problemas. Llegados a este punto, la persona o grupo está lista para abordar la resolución de la preocupación o problema.

### **Conclusiones del capítulo I**

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

## **CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LOS INDICADORES ECONÓMICOS FINANCIEROS QUE POSIBILITE LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ARTEX SA SUCURSAL SANCTI SPÍRITUS**

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.

### **2.1 Procedimiento para evaluar los indicadores económicos financieros**

A partir de los elementos teóricos abordados en el capítulo anterior el autor considera proponer el siguiente procedimiento que consta de VI etapas, que se muestran a continuación:



Esquema 2.2: Etapas de la investigación

- I) **Primera Etapa:** Consiste en realizar una caracterización de la entidad objeto de estudio, su estructura, funcionamiento, objeto social, ubicación y cualquier dato que a los efectos del análisis después pueda ser importante, del mismo modo se analizará en qué medida son utilizados los estados financieros y en general las técnicas para su análisis en función de la toma de decisiones.
- II) **Segunda Etapa:** Consiste en ordenar la información contable de forma tal que facilite obtener los indicadores económicos y financieros previamente seleccionados que se requieren para evaluar la situación de la empresa (anexo 2).  
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:** Aplicar técnicas e instrumentos de trabajo en grupo, partiendo del análisis de la situación financiera y económica, o sea cuáles son las causas que han provocado los resultados indeseados, y cuáles son los resultados susceptibles de mejorar para el próximo ejercicio, es determinante el trabajo en grupo donde participen todos los eslabones posibles de la empresa.
- V) **Quinta Etapa:** Consiste en analizar cuáles son las decisiones a tomar o plan de mejoras a seguir durante el ciclo económico, para mejorar los resultados puntuales de los indicadores. Para el desarrollo de esta etapa también es vital el trabajo en grupo.
- VI) **Sexta Etapa:** Consiste en la validación del procedimiento, por cuanto al reevaluar la situación económica de la empresa un ciclo después, mostrará hasta qué punto fueron o no acertadas las decisiones tomadas.

## **2.2 Características generales de la Empresa Artex SA Sucursal Sancti Spíritus**

La Empresa ARTEX SA Sucursal Sancti Spíritus, pertenece al Ministerio de Cultura y se encuentra situada en el centro de la ciudad de Trinidad en su principal zona comercial, con una amplia gama de tiendas y centros recreativos. La empresa cuenta con un total de 196 trabajadores (102 hombres y 94 mujeres), de ellos 18 Cuadros Ejecutivos, 2 Administrativos, 31 Técnicos, 19 Operarios y 126 trabajadores de servicios.

La entidad cuenta con una Gerencia General, a la que se le subordina: la Subgerencia Territorial de Sancti Spíritus ,la Gerencia Económica(a la que se le subordina la Subgerencia de Contabilidad),la Gerencia de Paradiso, la Gerencia Comercial (a la que se le subordina la Subgerencia de Distribución y los Bazares y Puntos de Ventas),Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Servicios Culturales(a la que se le subordinan los Centros Culturales),Gerencia de Imagen y Desarrollo(a la que se le subordina el Grupo de Trabajo Imagen y Comunicación) y la Gerencia Administrativa(a la que se le subordina el Grupo de Seguridad y Protección) (anexo 3).

La Empresa ARTEX SA Sucursal Sancti Spíritus tiene como **misión:** “Crear, comercializar, y promocionar bienes que nos distinguan en el mercado por su valor para

satisfacer las necesidades de nuestros clientes y contribuir a financiar el desarrollo cultural del país.”

A su vez tiene como **visión**: “ser líderes en la creación, comercialización y promoción de bienes y servicios que representen lo mejor de la cultura nacional, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, contribuyendo a financiar el desarrollo cultural del país.”

El objeto social consiste en:

- ✓ Comercializar productos y servicios relacionados con la cultura, tanto producidos como adquiridos.
- ✓ Realizar las operaciones de comercio exterior relacionadas con la importación de bienes y servicios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.
- ✓ Actuar como agente de viajes en el ámbito del turismo internacional con fines culturales.

La empresa cuenta con treinta tiendas, siete centros culturales, un centro de costo y tres almacenes.

Las tiendas se encuentran dirigidas a dos tipos de clientes: clientes nacionales y clientes internacionales. Las que se encuentran destinadas a los clientes internacionales se caracterizan por la venta de souvenir, confecciones, discografía, literatura, postales, artesanía y otros. Las dirigidas a los clientes nacionales se caracterizan por la venta de artículos de escritorio, escolares, para fiesta y cumpleaños, confecciones con imagen Cuba, bisutería, equipos reproductores de audio, talabartería y artículos de Arte en Casa.

Entre los centros culturales, con los que cuenta la entidad se encuentran: la Casa Artex, la Casa de la Trova Trinidad, Palenque de los Congos Reales, Café Artex, la Casa de la Trova Sancti Spíritus y Fantásticos Sueño. Todos se encuentran dirigidos al turismo nacional e internacional; inclinándose más hacia este último: la Casa de la Trova Trinidad y el Palenque de los Congos Reales, los que tienen como función principal la presentación de un buen talento artístico; con un componente gastronómico agregado.

Los proveedores dependen de las existencias de los suministros en el mercado. Los principales proveedores de la empresa son: Emprester, la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales, la EGREM, la Oficina del Conservador de la Ciudad, Los

Portales, Bucanero, Fondo Cubano de Bienes Culturales, Sasa Villa Clara, PESCAPIR, Servicios Comunes, CIMEX S.A, TECNOAZUCAR, la Empresa Alimentaria, Casa de las Américas, Empresa de Aprovechamiento Hidráulico, Cubanacán Express, Almacenes Universales, Cuba Ron, Empresa de Ferrocarriles, el Instituto Cubano de Amistad con los Pueblos (ICAP), ITH.

El producto cultural de la Empresa Artex SA Sucursal Sancti Spíritus es promocionado a través de la Agencia Paradiso, que es la única agencia acreditada en Cuba para el desarrollo y promoción de la cultura del país. Esta agencia es la encargada de organizar grandes eventos que se desarrollan en el ámbito nacional entre los que se encuentran: la Feria del Libro, el Festival de Ballet, el Festival del Tambor, el Festival del Caribe, las Romerías de Mayo, el Cubadisco, Circuba, Habanarte, el Festival Internacional Jazz Plaza, el Festival del Nuevo Cine Latinoamericano y la Bienal de La Habana.

El producto cultural se caracteriza por la diversidad de ofertas que se le brindan al cliente entre ellos: los servicios académicos, mediante el cual se ofrecen cursos y/o talleres para individuales y grupos de diferentes manifestaciones del arte que se imparten con artistas y profesores del Sistema de Enseñanza Artística de Cuba, en varios niveles, siendo reconocidos por su alto prestigio dentro y fuera del país, entre las que se encuentran: danzas afrocubanas, moderna y contemporánea, bailes populares, fotografía cubana, dibujo, pintura, escultura, cerámica percusión cubana, lengua y cultura cubana.

Como parte del producto cultural de la entidad a través de la agencia Paradiso se ofertan los siguientes productos: Trinidad Paradiso Cultural, Trinidad Cinco Siglos de Cultura, Aché Trinidad, Excursión al Valle de Los Ingenios. Paradiso Cultural de La Humanidad, Bailar a lo Cubano, Bailar a lo Cubano (Percusión), Bailar a lo Cubano (Baile y Percusión), Bailando Trinidad, Espectáculo Folklórico Trinitario, a Ritmo de Cubanía, a Ritmo de Cubanía Premium. Ofrece además las siguientes excursiones: a Santa Clara la ciudad del Ché, a Cienfuegos, Trinitopes desde Trinidad, excursión Parque Guanayara, Jeep Safari Parque Guanayara, excursión Parque Altiplano Topes de Collantes, excursión Parque El Cubano, así como el Trinicubano desde Trinidad. Como parte del producto cultural se expone a través de las artes plásticas la paisajísticas y la realidad cubana estimulándose además el uso de prendas de vestir típicas como la guayabera.

Los principales servicios que brinda la entidad son: turismo cultural, servicios gastronómicos, de comercialización de objetos artesanales, prendas de vestir, suvenires, así como de colección de arte cubano.

### **Objetivos de trabajo para el año 2017**

1. Cumplir con el plan de aporte al Ministerio de Cultura(MINCUL)
2. Desarrollar el comercio nacional de bienes y servicios mediante el uso racional de los recursos disponibles, la disminución de los inventarios, la sustitución de importaciones y la inserción en el mercado de nuevos productos.
3. Crecer en las exportaciones de bienes y servicios creando y consolidando canales de distribución e introduciendo las nuevas tendencias del mercado internacional en todas las modalidades posibles.
4. Consolidar todos los procesos de gestión de la empresa en función de la calidad el control y la previsión de riesgos.

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

La selección de los indicadores se realizó considerando los solicitados por el organismo superior y otros encontrados en la literatura consultada y que pueden ser importantes para la investigación. Los objetivos de los mismos están orientados a evaluar la situación de la empresa en lo económico, financiero y patrimonial, facilitándole a los ejecutivos la toma de decisiones. La propuesta de indicadores fue objeto de evaluación con especialistas del Área Económica, Recursos Humanos e Informáticos, llegándose al consenso de evaluar en el período septiembre 2016 a septiembre 2017 los siguientes:

- ✓ Ingresos
- ✓ Situación de costos y gastos
- ✓ Capital de trabajo
- ✓ Liquidez general
- ✓ Ciclo de cobros y pagos
- ✓ Rentabilidad económica
- ✓ Rentabilidad financiera
- ✓ Capital de trabajo necesario

Teniendo en cuenta que el procedimiento propuesto pretende abarcar todos los indicadores posibles y 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:

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

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

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

- *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:

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

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

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

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

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

Por pagar

Costo de venta

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

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

Efectivo

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

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

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:

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

Activo Circulante Promedio (ACP)

#### IV. Razones de rentabilidad

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

- *Rentabilidad sobre las ventas netas:* Determina las utilidades obtenidas por cada peso de ventas netas en las operaciones normales de la entidad realizando una evaluación en la eficiencia de la operación y en la dirección de la división para obtener

utilidades y compensar el riesgo. Un resultado alto pone de manifiesto que la dirección ha generado niveles de ventas óptimos en relación con los costos y gastos. Se calcula:

$$\text{Rentabilidad sobre las ventas netas} = \frac{\text{Utilidad o Pérdida Neta del Período}}{\text{Ventas netas (VN)}}$$

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

### **2.4 Análisis económico- financiero de la Empresa ARTEX SA Sucursal Sancti Spíritus en el período Septiembre 2016 -2017**

En la tabla 1.6 se muestran los principales indicadores económicos de la Empresa ARTEX SA Sucursal Sancti Spíritus en Septiembre de año 2016 y 2017. En el año 2017

se obtienen ingresos totales que ascienden a \$33718.58 MP con una tendencia decreciente con relación a igual período del año anterior de 5909.52 MP debido a debido a una disminución de la comercialización de productos, lo cuales no fueron importados en la etapa precedente, además varios días de bajas ventas en el período por problemas climatológicos y otros.

**Tabla 2.6** Análisis de los ingresos totales.

UM: MP

Indicadores	Real Septiembre 2016	Real Septiembre 2017	Variación
<b>Ventas netas</b>	\$ 8 479.28	\$ 9 123.89	
<b>Otros ingresos</b>	25 239.3	18 685.17	
<b>Total ingresos</b>	<b>33 718.58</b>	<b>27 809.06</b>	<b>(5909.52)</b>

**Fuente:** Estados financieros del mes de Septiembre de los años 2016 y 2017.

Como se aprecia a continuación en ambos períodos el comportamiento de los costos y gastos es favorable, ya que de un período con respecto a otro disminuyen los mismos, demostrándose la eficiencia de las operaciones contable financieras de la entidad. A pesar de esto se observa un incremento del Gasto Total en el 2017 con respecto al 2016 en \$ 414.43(MP), debido al aumento de un grupo de precios dentro de los que se encuentran: el combustible , la cerveza y el Kw/hora. Este acrecentamiento de los precios incide en el incremento del total de los Egresos en \$2102.21 en el 2017 con respecto al 2016.

**Tabla 2.7** Análisis de los costos y gastos en moneda total.

UM: MP

Indicadores	Real Septiembre 2016	Real Septiembre 2017	Variación
<b>Costo de las mercancías</b>	\$220.70	\$19.08	<b>\$201.62</b>
<b>Costo de los servicios</b>	288.49	138.73	<b>149.76</b>
<b>Costo total</b>	220.99	157.81	<b>63.18</b>
<b>Gasto total</b>	2502.02	2916.45	<b>(414.43)</b>
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	2723.01	4825.22	<b>(2102.21)</b>
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	33718.58	27809.06	<b>5909.52</b>
<b>Utilidad</b>	30995.57	22983.84	<b>8011.73</b>

<b>Egresos X peso Ingreso</b>	<b>0.08</b>	<b>0.17</b>	<b>0.09</b>
-------------------------------	-------------	-------------	-------------

Fuente: Estados financieros del mes de Septiembre de los años 2016 y 2017.

### Capital de Trabajo

La entidad presenta una disminución en su Capital de Trabajo debido al incremento del Activo Circulante y del Pasivo Circulante a partir de la adquisición de recursos y su venta que para este caso es fundamentalmente en efectivo.

**Tabla 2.8** Análisis del Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	Septiembre 2016	Septiembre 2017	Variación
<b>Total de activo circulante –</b>	\$1 260 644.11	\$1 508 474.67	
<b>total de pasivo circulante</b>	\$ 311 641.37	\$ 620 484.84	
	<b>\$ 949 002.74</b>	<b>\$ 887 989.83</b>	<b>\$ 61 012.91</b>

Fuente: Estados financieros del mes de Septiembre de los años 2016 y 2017.

### Análisis de las razones financieras

#### ✓ Liquidez General

Expresa las veces que el Activo Circulante cubre el Pasivo Circulante o la cantidad de pesos de Activo Circulante que posee la empresa por cada peso de Pasivo Circulante. Cuando el resultado de esta razón se encuentra entre 2 y 4 se puede valorar como positivo. Si el resultado de la misma es menor que 2 la entidad no cuenta con suficiente capacidad de pagos para enfrentar sus deudas, y si es mayor que 4 el resultado también se considera negativo ya que la entidad tiene recursos financieros inmovilizados.

**Tabla 2.9** Análisis de la razón de Liquidez General

Liquidez General	Septiembre 2016	Septiembre 2017	Variación
<b>Activo Circulante /</b>	\$ 1 260 644,11	\$1 508 474,6	
<b>Pasivo Circulante</b>	\$ 311 641,37	\$ 559 890,02	
	<b>\$4,10</b>	<b>\$2,70</b>	<b>1,4</b>

Fuente: Estados financieros del mes de Septiembre de los años 2016 y 2017.

Como se aprecia con anterioridad en ambos períodos la empresa contó por cada peso de deuda a corto plazo con \$4.10 y \$2.70 respectivamente, lo que significa que el resultado mejora de un período con respecto al otro. Cuando se analiza el comportamiento de esta razón se puede evaluar que en el año 2017 hubo un decrecimiento de la misma con respecto al año 2016 en \$1.4 debido a una disminución en la disponibilidad de efectivo en el 2017 con respecto al 2016. A pesar de esto no se afectó el pago a las deudas a corto plazo.

✓ **Prueba Ácida**

Expresa las veces que los Activos más líquidos (AC – Inventarios) cubren el Pasivo Circulante; cuántos pesos de Activos más líquidos posee la empresa por cada peso de deuda a corto plazo. El resultado de esta razón es positivo si se encuentra en un rango entre 0,5 y 0,8. Si el mismo es menor que 0,5 la entidad corre el riesgo de suspensión de pagos y si es mayor que 0,8 corre peligro de tener tesorería ociosa.

**Tabla 2.10** Análisis de la razón Prueba Ácida

Prueba Ácida	Septiembre 2016	Septiembre 2017	Variación
<b>Activo Circulante</b>	\$1260644,11-	\$1508474,6-	
<b>-</b>	\$79927711/	\$920856.30/	
<b>Inventarios/Pasivo Circulante (Veces)</b>	\$559890.02	\$559890.02	
	<b>2.25 Veces</b>	<b>1.05 Veces</b>	<b>1.20</b>

**Fuente:** Estados financieros del mes de Septiembre de los años 2016 y 2017

Como se aprecia en la tabla anterior en el 2016 los activos líquidos cubren 2.25 veces el pasivo circulante, esta situación disminuye en el 2017 en 1.05 para una diferencia de 1.20 veces, la causa principal está dada en la existencia de inventarios ociosos aunque no ha impedido a la entidad efectuar sus pagos.

✓ **Razón de Tesorería**

Expresa cuántos pesos de efectivo dispone la empresa para pagar un peso de deuda a corto plazo. Es difícil estimar un valor ideal para esta razón, ya que el efectivo disponible acostumbra a fluctuar a lo largo del año y por tanto, se ha de procurar tomar un valor

medio. Con un efectivo disponible bajo se pueden tener problemas para atender los pagos; si es muy alto, puede existir disponibilidad ociosa y por tanto perder rentabilidad de los mismos. Hay autores que consideran que esta razón no es fiable porque las cuentas de efectivo son altamente volátiles, pueden estar y automáticamente no estar. Para algunos autores los valores medios óptimos para esta razón deben oscilar entre 0,30 y 0,50.

**Tabla 2.11.** Análisis de la razón de Tesorería

Tesorería	Septiembre 2017	Septiembre 2016	Variación
<b>Total de</b>	\$331293,6/	\$653138,9/	
<b>Efectivo/Pasivo</b>	\$311641,37	\$650484,8	
<b>Circulante</b>			
<b>(\$)</b>			
	<b>\$1,06</b>	<b>\$1,00</b>	<b>0,06</b>

**Fuente:** Estados financieros del mes de Septiembre de los años 2016 y 2017.

A partir de los resultados de la razón de Tesorería se puede apreciar que la empresa en el año 2017 contaba con \$1,06 de efectivo por cada peso de deuda a corto plazo y en el 2016 con \$ 1.00, lo que representa en ambos períodos, de acuerdo al criterio de varios autores sobre los valores medios óptimos que debe alcanzar esta razón que en ambos períodos existió disponibilidad ociosa de efectivo. A pesar de los resultados analizados con anterioridad se pudo apreciar una mejora ligera del resultados de esta razón de un período con respecto a otro, ya que se pudo lograr a partir de una disminución en la disponibilidad ociosa de efectivo en el 2017 con respecto al 2016 por cada peso de deuda a corto plazo de \$ 0,06.

### **Análisis de las Razones de Actividad**

Las Razones de Actividad permiten estudiar la efectividad que se obtienen de los activos. Es una forma de evaluar la eficacia (capacidad de poder realizar algo. Actividad, fuerza para obrar).

Las razones de actividad deben estar lo más altas posible, ya que implica que el dinero invertido en activos por la empresa trabaja un número mayor de veces, dejando cada vez su aporte a la utilidad y mejorando entonces la efectividad de la misma.

✓ **Rotación del Activo Total**

Expresa las veces que las Ventas Netas cubren el Activo Total Promedio, o sea, cuántos pesos se generaron de Ventas Netas por cada peso de Activo Total Promedio.

**Tabla 2.12.** Análisis de la razón Rotación de Activo Total

Rotación de Activo Total	Septiembre 2016	Septiembre 2017	Variación
<b>Ventas Netas/Activo Total Promedio (Veces)</b>	\$8479281.20/ \$5429826,30	\$9123892,14/ \$2510745.7	
	<b>1.56Veces</b>	<b>3.63 Veces</b>	<b>2.07</b>

**Fuente:** Estados financieros del mes de Septiembre de los años 2016 y 2017.

La tabla anterior muestra una mejora en la rotación de los activos a partir de un adecuado uso de los recursos y un incremento en la gestión de ventas del producto que ofrece la entidad.

✓ **Rotación de Activo Fijo**

Expresa las veces que las Ventas Netas cubren el Total de Activo Fijo Neto Promedio.

**Tabla 2.13.** Análisis de la razón Rotación de Activo Fijo

Rotación de Activo Fijo	Septiembre 2016	Septiembre 2017	Variación
<b>Ventas Netas/Activo Fijo Neto Promedio (Veces)</b>	\$8479281.20/ \$995058.70	\$9123892.14/ \$1078580.76	
	<b>9.17 Veces</b>	<b>8,46 Veces</b>	<b>0.71</b>

**Fuente:** Estados financieros del mes de Septiembre de los años 2016 y 2017.

La tabla anterior expresa una disminución en las veces en que rota el activo fijo debido a un incremento del activo fijo neto y de las ventas en el período.

✓ **Rotación del Activo Circulante**

Expresa las veces que las Ventas Netas cubren el Activo Circulante Promedio.

**Tabla 2.14.** Análisis de la razón Rotación del Activo Circulante

Rotación del Activo Circulante	Septiembre 2016	Septiembre 2017	Variación
<b>Ventas Netas/Activo Circulante Promedio (Veces)</b>	\$8479281.20/ \$1260644.11	\$9123892.14/ \$1508474.60	
	<b>6.72 Veces</b>	<b>6.04 veces</b>	<b>0.68 veces</b>

**Fuente:** Estados financieros del mes de Septiembre de los años 2016 y 2017.

El análisis de esta razón evidencia la capacidad que tiene la entidad para que sus ventas cubran el activo esta disminuye en 0.68 veces de un periodo con respecto a otro.

### **Análisis de las razones de Cobros y Pagos**

A través de estas razones se puede comprobar la evolución de la política de cobros y pagos a Clientes y Proveedores, respectivamente en la entidad.

#### ✓ **Ciclo de Cobro**

Esta razón significa los días de venta pendientes de cobro. La misma expresa los días promedios que tardaron los clientes en cancelar sus cuentas con la empresa.

**Tabla 2.15** Análisis de la razón Ciclo de Cobro

Ciclo de Cobro	Septiembre 2016	Septiembre 2017	Variación
<b>Cuentas y Efectos por Cobrar Mercantiles Promedio /Ventas Netas del período X días del período (Días)</b>	\$ 66 382.16 \$ 6 361 045.47	\$ 4 025.74 \$ 6 829 097.57	
	<b>2,81</b>	<b>0</b>	

**Fuente:** Estados financieros del mes de Septiembre de los años 2016 y 2017.

En el caso de esta entidad lo que representan las cuentas por cobrar respecto al monto de las ventas netas no es significativo debido a que fundamentalmente las ventas son en efectivo.

✓ **Ciclo de Pago**

Expresa los días de compra pendientes de pago que como promedio tuvo la empresa. Refleja el número de días promedio que se tardó en pagar a los proveedores. Cuanto mayor sea este valor implica más financiación para la empresa y por tanto es positivo.

**Tabla 2.16** Análisis de la razón Ciclo de Pago

Ciclo de Pago	Septiembre 2016	Septiembre 2017	Variación
Cuentas y Efectos por pagar	\$ 115 139.57	\$ 214 525.27	
Mercantiles Promedio /Ventas Netas del período (Días)	\$ 6 361 045.47	\$ 6 829 097.57	
	<b>5.4</b>	<b>8.1</b>	<b>2.7</b>

**Fuente:** Estados financieros del mes de Septiembre de los años 2016 y 2017.

A partir de los resultados obtenidos la gestión de pago de la empresa es estable con un ciclo que varía en 2.7 días, no es significativo el monto de las cuentas por pagar con respecto a las ventas netas en el período.

**Análisis de las Razones de Rentabilidad**

Las Razones de Rentabilidad miden el rendimiento sobre los capitales invertidos, constituye una prueba de la eficiencia de la administración en la utilización de sus recursos disponibles.

✓ **Rentabilidad Económica**

Esta razón expresa el por ciento que representa las U.A.I.I. del valor de los Activos Totales invertidos en la empresa, o cuántos pesos de U.A.I.I. genera la empresa por cada peso de Activo invertido. Este índice mide la gestión operativa de la empresa, el rendimiento extraído a la inversión que posee y explota la empresa a través de su gestión de activos.

**Tabla 2.17** Análisis de la razón Rentabilidad Económica

Rentabilidad Económica	Septiembre		Variación
	2016	2017	
<b>U.A.I./Activos Totales</b>	\$1 662 944.89	\$ 2 022 505.07	
<b>Promedio</b>	\$ 2 307 526.33	\$ 2 713 965.14	
<b>(%)</b>	<b>0.72 %</b>	<b>0.74%</b>	<b>0.02</b>

**Fuente:** Estados financieros del mes de Septiembre de los años 2016 y 2017.

El resultado obtenido expresa la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades a partir de los activos invertidos significando que se incrementa 0.02 debido a la gestión de ventas de empresa y a los resultados obtenidos en la etapa.

✓ **Rentabilidad de las Ventas**

Esta razón expresa el por ciento que representa las U.A.I.I. del valor de los Activos Totales invertidos en la empresa, o cuántos pesos de U.A.I.I. genera la empresa por cada peso de Activo invertido. Este índice mide la gestión operativa de la empresa, el rendimiento extraído a la inversión que posee y explota la empresa a través de su gestión de activos.

**Tabla 2.18** Análisis de la razón Rentabilidad de las Ventas

Rentabilidad de las Ventas	Septiembre		Variación
	2016	2017	
<b>U.A.I.I./Ventas</b>	\$ 1 662 944.89	\$ 2 022 505.07	
<b>(%)</b>	\$ 6 361 045.47	\$ 6 829 097.57	
	<b>0.26%</b>	<b>0.30%</b>	<b>0.04</b>

**Fuente:** Estados financieros del mes de Septiembre de los años 2016 y 2017

El resultado obtenido expresa la capacidad que tiene la entidad de obtener utilidades por cada peso de venta generando niveles de ventas óptimos en relación con los costos y gastos que varían de un período al otro en 0.04.

**Tabla 2.19** Análisis del Capital de Trabajo Necesario

Capital de Trabajo Necesario	Septiembre	Septiembre	Variación
	2016	2017	

<b>Ciclo de efectivo *</b>	87 días*	82 días *	
<b>Consumo promedio de efectivo</b>	\$625.00	\$ 648.7	
	<b>\$54375.00</b>	<b>\$53189.3</b>	<b>\$ 1185.7</b>

**Fuente:** Estados financieros del mes de Septiembre de los años 2016 y 2017.

Como se aprecia con anterioridad el Capital de Trabajo Necesario que necesitó la entidad para llevar a cabo sus operaciones fue de \$54375.00 y \$53189.3 respectivamente, lo que significa que la empresa cuenta con buena salud financiera, ya que en ambos años el Capital de Trabajo Necesario no excede el capital de Trabajo de la entidad.

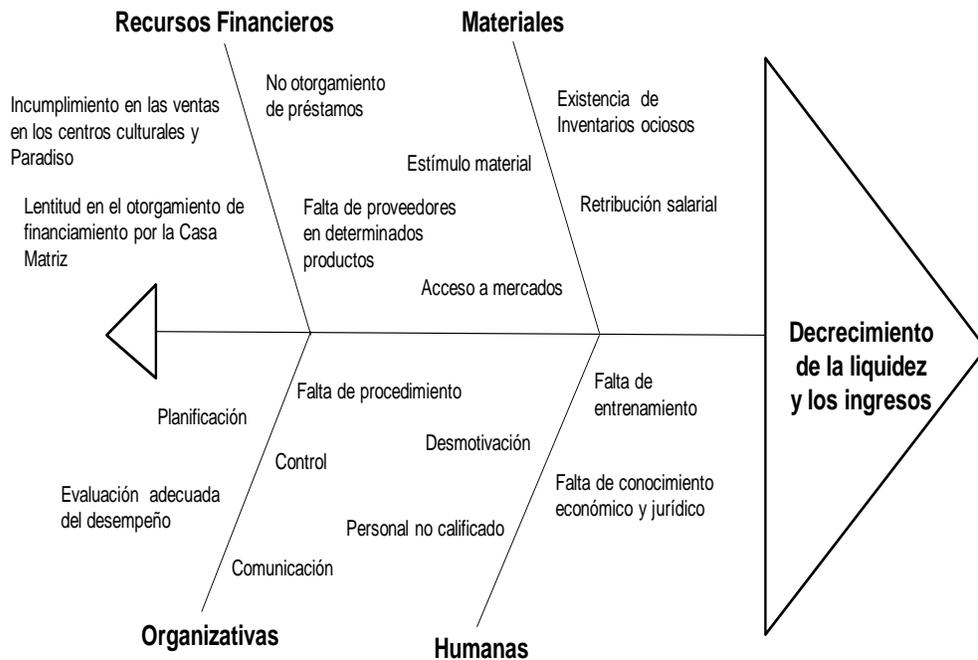
## **2.5 Aplicación del instrumento para la toma de decisiones. Diagrama Causa-Efecto.**

El diagrama Causa -Efecto es una herramienta efectiva para estudiar procesos, situaciones y problemas. Es la representación de varios elementos (causas) que pueden contribuir a un problema (efecto), algunas veces se denomina gráfica de espina de pescado y hueso de Godzilla. Puede adoptar la forma de un árbol de decisión. Fue desarrollado por el Dr. Kaoru Ishikawa, en Tokio, en 1943.

Se utiliza para detectar las posibles causas de un problema específico y hacer posible reunir todas las ideas de un problema desde diferentes puntos de vista. Constituye una útil herramienta a los equipos de estudios del trabajo para el diagnóstico y alternativas de decisión.

Permite identificar, explorar y exhibir gráficamente, con detalles crecientes todas las causas posibles relacionadas con un problema o condición a fin de descubrir su raíz o sus raíces. Permite que el equipo se concentre en el contenido del problema, en este caso en la reducción de la liquidez, se trata de concentrar al equipo en causas y no en síntomas.

DIAGRAMA ISHIKAWA. CAUSA-EFECTO



Esquema 2.3 Diagrama Ishikawa. Fuente: Elaboración propia

El instrumento aplicado permitió elaborar el siguiente plan de acción:

Tabla 2.20 plan de acción

Problema	Causas	Estrategias
Decrecimiento de la liquidez y los ingresos	No otorgamiento de préstamos Incumplimiento en las ventas de los centros culturales y Paradiso Lentitud en el otorgamiento de financiamiento por la Casa Matriz Falta de proveedores para determinados productos	Establecer mecanismos adecuados para la gestión de recursos financieros, la gestión de ventas y la diversificación de los proveedores.
	Existencia de inventarios ociosos Retribución salarial Estímulo material Acceso a mercados	Establecer políticas que permitan la adecuada rotación de inventarios. Establecer políticas que permitan el mejoramiento de las condiciones laborales.
	Falta de un procedimiento Comunicación Control	Implementar el procedimiento para el análisis de las razones financieras y mejorar los

	Planificación Evaluación del desempeño	mecanismos de planificación y control en la entidad.
	Personal no calificado Desmotivación Falta de entrenamiento Falta de conocimiento económico y jurídico	Desarrollar actividades de capacitación en materia económica y jurídica. Establecer alianzas con el sindicato y la administración para el estímulo a los trabajadores. Establecer sistema de rotación de los especialistas por los distintos subsistemas del área contable.

Elaboración propia

### **Conclusiones del capítulo**

El análisis económico financiero muestra la consolidación en la gestión de los procesos contables de la entidad, revelando el mejoramiento de los indicadores y razones financieras evaluadas, lo que permitió junto al diagrama Ishikawa que la dirección de la entidad pueda contar con herramientas efectivas en el proceso de toma de decisiones.

## **CONCLUSIONES**

1. La revisión del marco teórico relacionado con el análisis financiero permitió determinar los elementos fundamentales para la propuesta del procedimiento presentado, así como profundizar en los aspectos conceptuales de la temática.
2. En el diagnóstico realizado a la sucursal Artex S.A Sancti Spíritus se evalúan un grupo de indicadores económicos y financieros que permiten establecer el estado actual en la gestión de esta entidad mostrando resultados de forma general satisfactorios.
3. El procedimiento propuesto brinda a la entidad una herramienta de trabajo para el perfeccionamiento de sus análisis económicos financieros y facilita la toma de decisiones.
4. Los ingresos y la liquidez general muestran un ligero deterioro de una etapa con respecto a la otra; el diagrama Ishikawa permitió determinar las principales causas de esta situación y proponer un plan de acción, en función del mejoramiento de la situación económico financiera de la entidad.

## **RECOMENDACIONES**

1. Extender la aplicación del procedimiento para el análisis de los estados financieros en similares entidades del sector, con la finalidad de lograr una adecuada toma de decisiones y mejorar la eficiencia económica empresarial.
2. Publicar los principales resultados de la investigación en eventos científicos y continuar en la profundización del tema que incluyan el análisis de otros indicadores económicos financieros.
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.

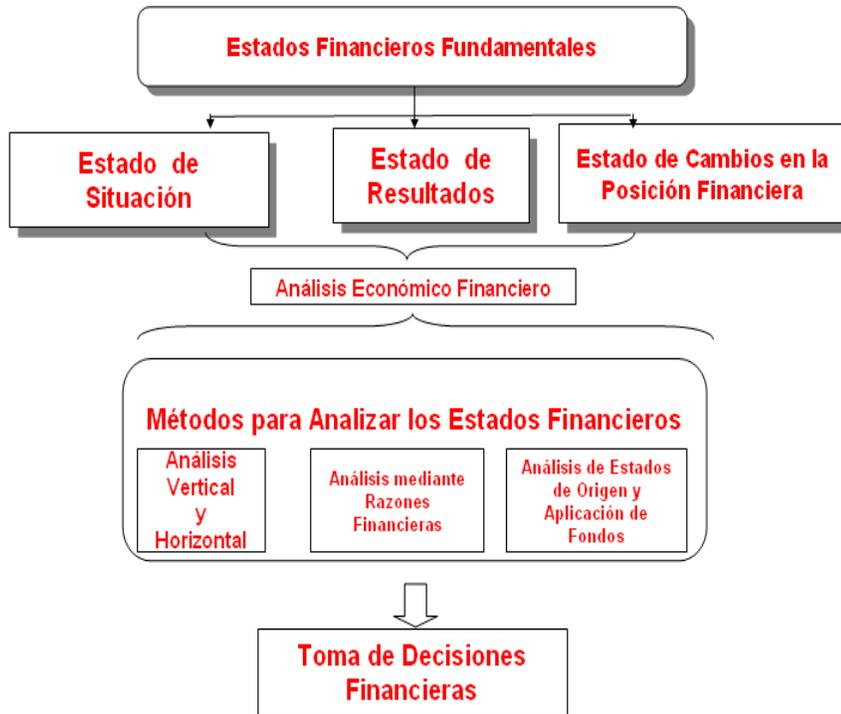
## BIBLIOGRAFÍA

1. Amat, O. (1997). *Análisis de Estados Financieros, fundamento y aplicación*. España: Tercera edición, edición gestión 2000, S.A.
2. Amat, O. (2000). *Análisis económico financiero*: Ediciones Gestión S.A.
3. Benítez, M. (1997). *Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección*. Ciudad de la Habana.
4. Bittel, L. (1998). *Enciclopedia del Management* Grupo Editorial Océano.
5. Bolten, S. (1995). *Administración Financiera Universidad de Houston*. México: Editorial Limusa S.A.
6. Castells, D. (2002). *Técnicas para Analizar Estados Financieros*.
7. Castells, D. (2002). *Técnicas para Analizar Estados Financieros*. : Top Management.
8. Cervera, M. (Contabilidad Financiera). <http://www.contabilidad.tk/analisis-de-estados-financieros-125.htm>.
9. Champy, J. (1998). *Avanço rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negocios*: Série Harvard Business Review Book). Rio de Janeiro.
10. Fernández, M. C. (1943). *Ctabilidad Moderna t1*. Cuba.
11. Ferruz, L. (1994). *Dirección Financiera. Universidad Zaragoza*: Primera Edición Septiembre.
12. Gitman, L. *Fundamentos de la Administración Financiera*.
13. Guajardo, G. (1998). *Contabilidad Financiera*. . México: Segunda Edición.
14. Gudiño, L. (2005). *Contabilidad, McGRAW-HILL Interamericana*. Colombia Santafé de Bogotá.
15. Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. Cuba: Editorial Felix Varela.
16. Horngreen, T. (1971). *La Contabilidad de Costo de Dirección de Empresa*. La Habana: Edición Revolucionaria.
17. Horngreen, T. (1991). *Contabilidad Básica* Ciudad de la Habana.
18. Horngreen, T. (1991). *Contabilidad Financiera* Ciudad de la Habana.
19. Kennedy, R. (1996). *Estados Financieros, Forma, Análisis e Interpretación*. México Lemusa. Noriega Editores.
20. Konow, I. (2006). *Métodos y Técnicas de Investigación Prospectiva para la Toma de Decisiones. Fundación de Estudios Prospectivos*. Santiago de Cuba.

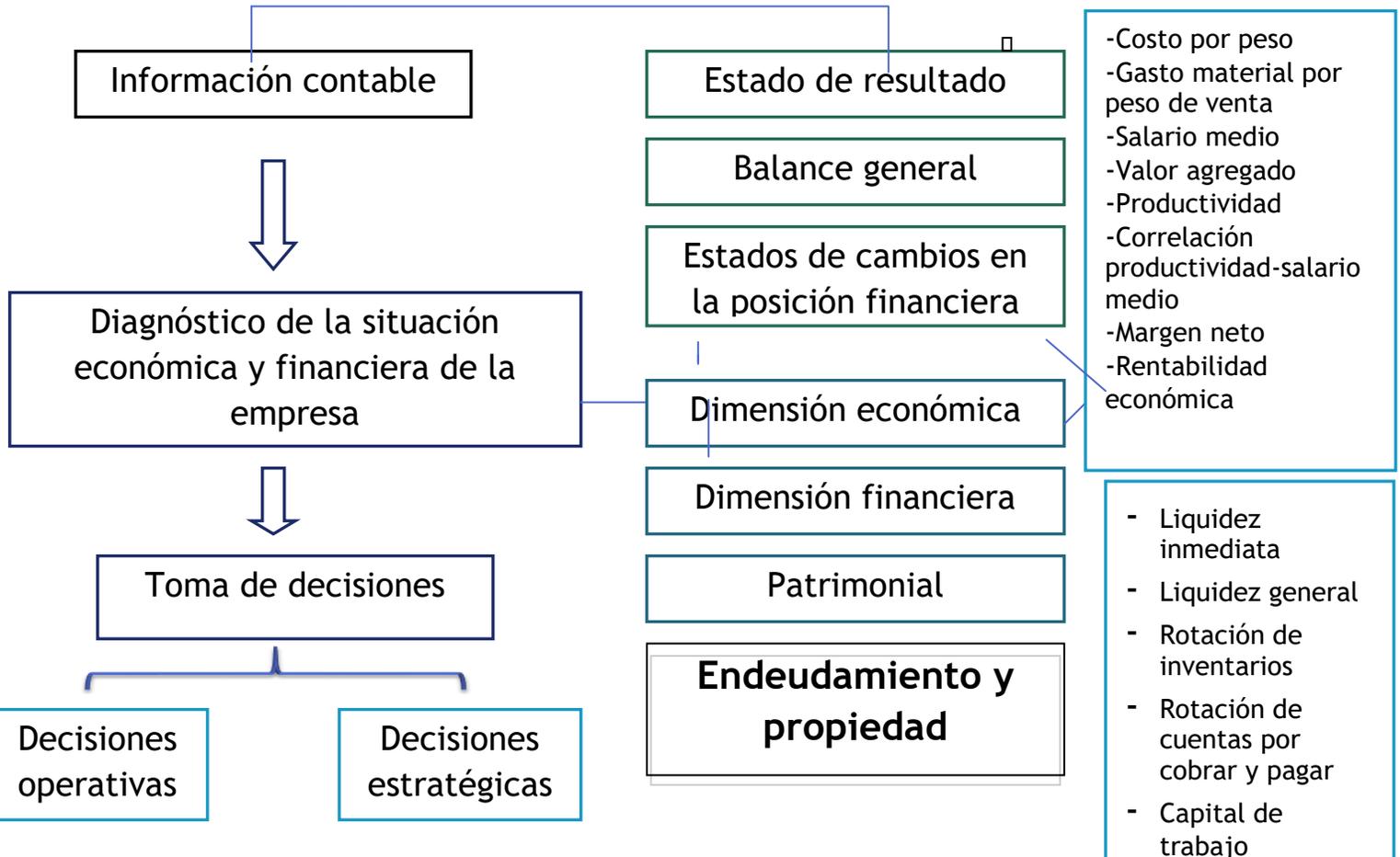
21. Lara, M. (1997- 1998). *Procedimiento para el análisis económico financiero en el Hotel "Las Cuevas", Horizontes S.A.*: tesis de maestría Universidad de Camaguey.
22. León, V. (1995). *Artículo Construcción de un Estado de Flujo*: [www.solocursos.net/curso\\_de\\_analisis\\_ de estados financieros en valencia-slccurso365130](http://www.solocursos.net/curso_de_analisis_de_estados_financieros_en_valencia-slccurso365130).
23. Loring, J. (1995). *La Gestión Financiera*. España Edición DEUSTDS. A, Bilbao. .
24. Marx, C. (2007). *El Capital: Crítica de la Economía Política* La Habana.
25. Moreno, J. (1989). *Las Finanzas de las Empresas* México
26. Moreno, J. (1989). *Las Finanzas en la Empresa*. . México Cuarta Edición.
27. Moreno, J. (1998). *Finanzas de las Empresas* Editorial Mes
28. Name, A. (1999). *Contabilidad Superior* Cuba
29. Paulet, J. (2000). *Diccionario de Economía y Empresa*. : Ediciones Gestión S.A.
30. Puente, J. U. d. I. (1991). *Análisis para Decisiones Financieras*. . Madrid. DUESTON.
31. Romano, J. (2005). *III Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad. Administración, Contabilidad y Recursos Humanos*. Ciudad de la Habana.
32. Stoner, J. (1992). *Administración, 5ta. ed. Rio de Janeiro* Ed. Prentice Hall do Brasil
33. Valdez, E. (2003.). *Tesis de pre-grado. Análisis Económico financiero para la toma de decisiones*: Empresa de Correos de Sancti Spíritus .
34. Weston, J. (1996). *Administración Financiera* México Moderna Edición
35. Weston, J. (1996). *Finanzas y Administración*. México Novena Edición.
36. Weston, J. (1996.). *Fundamento de Administración Financiera, Décima Edición*, Editorial MC GrauWHll Interamericana México.
37. Zuwaylif, F. (1981). *Ciencias de la Administración* México Editorial Limaza

## ANEXOS

### Anexo 1 Procedimiento para el análisis de los estados financieros.

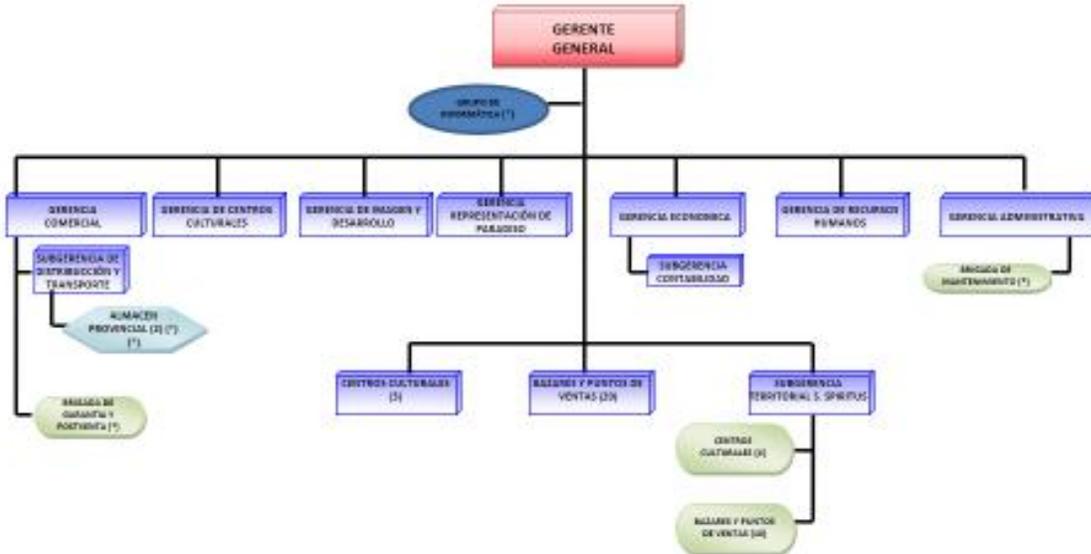


### Anexo 2 Segunda etapa del procedimiento para el análisis económico financiero.



## Anexo 3 Organigrama de la Sucursal Artex S.A SS

### UNIDAD ORGANIZATIVA SANCTI SPIRITUS



(\*) No son cargos de Dirección, son Especialistas Principales o Jefes de Grupo o Brigadas

