



*Universidad de Sancti Spiritus "José Martí Pérez"*

*Facultad de Contabilidad y Finanzas*

*Filial Universitaria Municipal de Cabaiguán*

## Trabajo de Diploma

*Título: Procedimiento para el análisis de las ventas en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán.*

*Autora: Daliany Hernández Sangil.*

*Tutora: Mtr. Ana María Mesa Alfonso.*

*Junio, 2012*

## *Pensamiento*



*“Frente a cualquier dificultad objetiva el hombre debe crecerse....la vida presenta innumerables alternativas y acciones posibles frente a cada problema concreto. Lo que no debe nunca aceptarse ninguna excusa para dejar de cumplir la tarea, ni permitir que las dificultades se convierta en pretexto justificativo y conformista... sino tener actitud agresiva, resuelta, decidida ante cada dificultad”.*

*Fidel Castro Ruz.*

## *Dedicatoria*

*Este trabajo va dedicado ante todo a Dios, a la Virgen de la Caridad y a Malena, por haberme apoyado, ayudado y darme fuerza en todo el transcurso de mi carrera, y haber hecho posible que hoy yo esté aquí, y muy especialmente a mis padres, por estar siempre apoyándome en todo momento.*

## *Agradecimientos*

*A mis padres, a los que les debo toda mi vida y que siempre quisieron que yo estudiara una carrera universitaria.*

*En especial a mi niño, que es la razón de todos mis esfuerzos.*

*A todo el claustro de profesores, que me han ayudado en el transcurso de toda la carrera.*

*A mis familiares y amigos, que siempre me han apoyado y especialmente a los trabajadores del Bufete Colectivo de Cabaiguán.*

## **SÍNTESIS**

La presente investigación se realizó en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán, con el objetivo de proponer un procedimiento para el análisis de las ventas que garantice a la Dirección de la empresa la toma de decisiones efectiva. El mismo contribuye al cumplimiento de las Normas Cubanas de Contabilidad, para lo cual se tuvieron en cuenta los antecedentes del proceso de análisis económico, haciendo énfasis en el análisis de las ventas en la actividad de comercio y gastronomía y la utilización de mecanismos óptimos para la determinación de las causas que inciden en los resultados de la gestión económica y financiera. Esta investigación se realizó a través de una exploración teórico-práctica en la que se aplicaron un conjunto de instrumentos sustentados en métodos teóricos, empíricos y del nivel estadístico-matemático que permitieron justificar la problemática planteada y diseñar un procedimiento acorde a las características de la entidad objeto de estudio para dar respuesta al objetivo de la investigación. La efectividad de la propuesta se evalúa a través de criterio de especialistas, donde se constata las posibilidades reales de ejecución en la práctica, llegando a convertirse en una herramienta de gran valor para el desempeño de la actividad económica y financiera de la entidad.

## INTRODUCCIÓN

Desde la comunidad primitiva el hombre tiene la necesidad del intercambio mercantil, aunque en ese momento no se hacía por el dinero sino por otras mercancías o productos que éste necesitara. Más adelante en la historia de la humanidad cuando se crea el papel moneda el hombre empezó a ponerle precio a su trabajo, siendo capaz ya de conocer cuánto valía éste y cuánta ganancia le reportaba las ventas de sus mercancías o de sus productos. Por lo que tuvo la necesidad de crear métodos para poder registrar cuánto había ganado o perdido con la venta de su producto o de su mercancía.

En la actualidad en todos los países del mundo se controla de una forma o de otra, según las normas contables las ventas, ya que éstas son las que generan el ingreso de efectivo, permitiendo que los países puedan sobrevivir en el mundo de hoy.

Cuba no es la excepción de la regla, aunque es un país bloqueado y del Tercer Mundo posee sus Normas Cubanas de Contabilidad, las cuales son las que rigen la contabilidad de todas las entidades, tanto patrimoniales como gubernamentales, prestando gran atención a la correcta contabilización de las ventas, ya que éstas son las que generan la entrada de efectivo tanto dentro como fuera del país, por lo que una mala contabilización puede provocar una gran cantidad de pérdida al país.

De lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que reviste el análisis económico, ya que propicia a la Dirección de la empresa verificar continuamente el pulso de la actividad, tan pronto se detecten o presenten síntomas de problemas futuros.

Por la importancia del tema y su aplicación en la vida práctica es necesario seguir profundizando en el análisis económico y su correcta interpretación, lo que dará como resultado una mejor y más eficiente gestión económica de las empresas.

Esta temática ha sido abordada por diversos autores, los cuales han manifestado la necesidad de continuar trabajando en aras de que conduzca al analista a concebir

una herramienta idónea que facilite detectar las insuficiencias, evaluarlas y proyectarse hacia decisiones más constructivas.

En tal sentido, la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán presenta la siguiente situación problémica :

- No existe un análisis cronológico de los productos por áreas .
- Falta de conocimiento sobre las herramientas de análisis económico .
- El plan de venta se elabora de forma global sin desgloses por áreas.
- No existen series cronológicas del cumplimiento del plan de venta que faciliten la comparación para la toma de decisiones por parte de la entidad.

Ante la situación planteada se deduce la necesidad de la presente investigación , por lo que se formula el presente **problema científico**: ¿cómo favorecer el análisis de las ventas en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán? .

Se determina como **objeto de estudio**: el proceso de análisis económico y como **campo de acción**: el proceso de análisis de las ventas en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán.

Todo ello permitió determinar como **objetivo general**: proponer un procedimiento para el análisis de las ventas en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se declaran como **objetivos específicos**:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos acerca del proceso de análisis económico que contribuya con el marco teórico referencial de la investigación.
2. Diagnosticar la situación actual que presenta el análisis de las ventas en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán.
3. Diseñar un procedimiento para el análisis de las ventas en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán.
4. Validar la efectividad de la propuesta por criterio de especialistas.

Como parte del estudio preliminar del proceso de análisis de las ventas se tuvieron en cuenta un conjunto de métodos del nivel teórico, empíricos y del nivel estadístico - matemático.

### **Métodos teóricos.**

El *histórico-lógico*, permitió a través del estudio de la teoría, realizar un análisis tendencial del proceso de análisis de las ventas permita potenciar la toma de decisiones de acuerdo a los resultados que se deriven de la propuesta.

El *inductivo-deductivo*, permitió ir de los elementos generales a los particulares, es decir, estudiar cada elemento y cualidades del proceso de análisis de las ventas con sus particularidades, asumiendo una posición de acuerdo al modelo que fundamente la propuesta acorde a las características de la entidad.

El *analítico-sintético*, permitió realizar una percepción detallada de cada aspecto del problema planteado, es decir, qué situación presenta el proceso de análisis de las ventas, qué se ha hecho hasta el momento, qué condiciones y características tiene la entidad, además permitió estudiar por separado cada aspecto planteado en el problema para determinar la posible utilidad del procedimiento en la transformación de la situación actual.

El *sistémico*, permitió estudiar las interacciones y relaciones que se establecen en el proceso de análisis de las ventas para establecer los elementos que incluirá el procedimiento, de manera lógica y metodológica, dando como resultado una valoración totalizadora de la situación económica de la entidad.

### **Métodos empíricos.**

La *observación*, permitió comprobar qué indicadores determinaron deficiencias en el proceso de análisis de las ventas durante su diagnóstico.



El *análisis de documentos*, para conocer la situación actual de las ventas en la entidad, a partir de la revisión de los informes emitidos por el área contable al cierre de cada período contable.

La *entrevista*, con el fin de poder constatar la efectividad del proceso de análisis de las ventas en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán, así como su necesidad e importancia.

El *criterio de especialistas*, permitió establecer la opinión que tiene un grupo de especialistas de la materia con el fin de evaluar la factibilidad, necesidad, nivel de solución y posible generalización de la propuesta.

### **Métodos del nivel estadístico-matemático.**

Del nivel estadístico-matemático se utilizó la *estadística descriptiva*, permitiendo el procesamiento de la información obtenida durante la investigación.

El **aporte práctico** del estudio está dado por la propuesta de un procedimiento para el análisis de las ventas en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán.

El informe de investigación se estructura en tres capítulos:

Capítulo I: en este capítulo se realiza una fundamentación teórica acerca del proceso de análisis económico con vista a contribuir con el marco teórico referencial de la investigación.

Capítulo II: el presente capítulo parte de la caracterización general de la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán. Se exponen los resultados del diagnóstico de la situación actual que presenta el análisis de las ventas y se ofrece la estructura que tendrá el procedimiento propuesto, además de la validación de la efectividad de la propuesta por criterio de especialistas.

Este trabajo ofrece conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Además, se relacionan la bibliografía consultada y los anexos necesarios que complementan la investigación.

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA ACERCA DEL PROCESO DE ANÁLISIS ECONÓMICO. GENERALIDADES.**

En el presente capítulo se realiza una fundamentación teórica acerca del proceso de análisis económico, haciendo referencia a los antecedentes históricos de este proceso de análisis en Cuba y su desarrollo en el contexto actual. Además se expondrán concepciones teóricas acerca del análisis de las ventas, que sirvieron de base para la contextualización del problema y la definición de la propuesta.

### **I.1. Antecedentes históricos del proceso de análisis económico en Cuba.**

El correcto funcionamiento de cualquier sistema lo constituye el análisis económico financiero, ya que el mismo representa un medio imprescindible para el control del cumplimiento de los planes y el estudio de los resultados de la empresa, posibilitan do tomar decisiones eficientes, con el fin de garantizar el empleo racional de los escasos recursos materiales, laborales y financieros.

En Cuba, en la década de los 60 se comenzó a conocer la importancia, objetivos y métodos del análisis económico financiero.

El entonces Ministerio de Industria, bajo la dirección del Comandante Ernesto Che Guevara, organiza la actividad del análisis económico para sus empresas.

En el período de 1967 a 1970 la actividad del análisis económico en el país evoluciona, producto a la erradicación de las relaciones monetarias mercantiles entre las entidades del sector estatal y el establecimiento de un nuevo sistema de registro económico.

A partir del año 1971 comienza una etapa de recuperación de la actividad del análisis económico. La vigencia del cálculo económico y el perfeccionamiento del sistema de dirección y planificación de la economía en aquel momento reforzaron aún más el significado del análisis respecto a la búsqueda de soluciones óptimas a los problemas cardinales que afectan la economía de las empresas.

En la década del 90, al insertarse Cuba en la economía mundial, se han originado modificaciones en cuanto a las regulaciones económicas financieras con respecto a las empresas. La flexibilización del sistema contable empresarial, la posibilidad de disponer de las utilidades, el surgimiento de nuevas relaciones financieras con el banco, entre otras, hacen que los directores se vean en la necesidad de adecuar los métodos de análisis económico financiero a la práctica internacional, con vistas a facilitar la toma de decisiones más eficientes.

La economía cubana en las circunstancias que actualmente enfrenta, está orientada hacia su total recuperación, para ello la elevación de la eficiencia de la productividad social se deberá convertir en la vía principal para asegurar el desarrollo económico.

En los marcos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011), se discutió y analizó el proyecto final de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, donde se plantea que en la actualización del modelo económico primará la planificación, la cual tendrá en cuenta las tendencias del mercado.

Por otra parte, el modelo reconocerá y promoverá, además de la empresa estatal socialista, forma principal en la economía nacional, a las modalidades de la inversión extranjera, las cooperativas, los agricultores pequeños, los usufructuarios, los arrendatarios, los trabajadores por cuenta propia y otras formas que pudieran surgir para contribuir a elevar la eficiencia.

De lo expuesto anteriormente se infiere que el análisis económico se utiliza para diagnosticar la situación y perspectiva interna, lo que hace evidente que la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan las partes débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa .

Dentro de los objetivos del análisis económico financiero que se persiguen en la actividad empresarial se pueden mencionar:

- Analizar el comportamiento de los indicadores fundamentales en el cumplimiento del plan.
- Detectar las causas que han influido en el cumplimiento del plan.
- Buscar las reservas existentes para el incremento futuro del volumen y venta, la disminución de los costos, el incremento de la rentabilidad, fortalecimiento de la situación financiera de la empresa.
- Elaborar las medidas encaminadas a la utilización de las reservas descubiertas.
- Comprobar la realización en tiempo de estas medidas.

## **I.2. Las fuentes de información . Consideraciones generales.**

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

Otros autores manifiestan que dentro de las fuentes fundamentales del análisis económico se encuentran el plan técnico-económico, el plan financiero, los registros estadísticos, los registros contables, otros registros y documentos existentes en la empresa.

Al decir Joaquín Moreno (1989), los Estados Financieros principales tienen como objetivo informar sobre la situación financiera de la empresa en una fecha determinada y sobre los resultados de sus operaciones y el flujo de fondos para un determinado período.

Los Estados Financieros sirven para tomar decisiones de inversión y crédito, lo que sugiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y rentabilidad, conocer el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento, evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad de crear fondos y formarse un juicio sobre los resultados

financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.

Estos estados son el resultado final de una compleja interacción de la teoría y la práctica contable con varias influencias socioeconómicas, políticas y legales; las cuales tienen como propósito fundamental ayudar a quienes toman decisiones en la evaluación de la situación financiera, rentabilidad y las perspectivas de un negocio.

De lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que reviste el análisis e interpretación de los Estados Financieros, ya que propician a la dirección de la empresa los instrumentos necesarios para verificar continuamente el pulso de la misma, tan pronto se detecten o presenten síntomas de problemas futuros.

El estudio de la actividad económica de la empresa debe comenzar por el análisis del cumplimiento del programa de producción, ya que de este índice depende el cumplimiento del plan de venta de producción, de ganancias y el ingreso al presupuesto. Las tareas del análisis son: determinación del grado de cumplimiento del programa de producción, esclareciendo los factores que han influido en su cumplimiento, descubrimiento de las reservas para el futuro incremento de las entregas de mercancías y el mejoramiento de su calidad y también la elaboración de medidas concretas para la utilización de dichas reservas.

### **I.3. Análisis de las ventas en la actividad de comercio y gastronomía.**

Analizar significa estudiar, examinar, observar el comportamiento de un suceso. Para lograrlo con veracidad y exactitud es necesario ser profundos, lo que implica no limitar el análisis al todo, ya que además de ser superficial, puede conducir al analista a conclusiones erróneas. El análisis, como proceso discursivo en general, es la operación lógica consistente en la descomposición del fenómeno en sus partes reales y cuyo objetivo es determinar las causas del mismo.

El análisis es el examen que se hace por escrito de determinada situación, permitiendo realizar la distinción y separación de las partes de un punto hasta llegar

a conocer los principios o elementos que lo configuran, estudiando sus características y posibles soluciones al problema que se aplica.

Un análisis de la gestión económico financiera posee una gran importancia para el trabajo de la empresa socialista. La misma permite el continuo perfeccionamiento de su trabajo, el fortalecimiento del plan de sus ventas, lo que constituye un requisito de la dirección planificada de la economía. El registro de los indicadores económicos financieros no muestra por sí mismo las relaciones que existen en el cumplimiento del plan de la empresa.

El término “ventas” tiene múltiples definiciones, dependiendo del contexto en el que se maneje. Una definición general es cambio de productos y servicios por dinero. Desde el punto de vista legal, se trata de la transferencia del derecho de posesión de un bien, a cambio de dinero. Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados.

Las ventas son un proceso que permite que el vendedor de bienes o servicios identifique, anime y satisfaga los requerimientos del comprador con beneficio mutuo y en forma permanente. Es la actividad fundamental de cualquier actividad comercial. Se trata de reunir a compradores y vendedores, y el trabajo de toda la organización es hacer lo necesario para que esta reunión sea exitosa.

La venta es una de las actividades más pretendidas por empresa, organizaciones o personas que ofrecen algo (producto, servicio u otro) en un mercado, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen esta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable resulte hacerlo.

Otra definición acerca del término es que constituye un contrato en el que vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero. También puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir al comprador.

La venta puede ser:

1. Al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla.
2. A crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición.
3. A plazo, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas.

Otros autores consideran que la venta es la función que parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la define como toda la actividad que genera en los clientes en el último impulso hacia el intercambio. Señalan además, que es en este punto (la venta), es donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio).

En síntesis, la definición de venta enfoca la misma desde dos perspectivas diferentes:

1. Una perspectiva general, en el que la “venta” es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea u otro) a un comprador mediante el pago del precio convenido.
2. Una perspectiva de mercadotecnia, en el que la “venta” es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor

El análisis de las ventas consiste en un estudio de los resultados monetarios en volumen de las ventas por producto, territorio de ventas, por vendedores, y a veces por clientes; el análisis de ventas suministra respuesta en cuanto a lo que sea vendido en cada uno de los territorios y qué productos particularmente, ofreciendo información de quien fue el comprador, y se toma como base de comparación los registros de la organización en cada uno de los rubros y las cifras pronosticadas que fueron incluidas en la planeación de las ventas.

La profundidad del análisis, la exactitud de los resultados y el grado de dificultad para realizarlo, depende necesariamente de la información adecuada y disponible. Es común encontrar organizaciones sin ningún sistema de información a pesar de su trayectoria en el mercado, simultáneamente con compañías con sofisticado sistemas de recopilación y tabulación de información. La más común e importante fuente de datos para el análisis de ventas es la *factura de ventas*, pues en ella se consigna



generalmente la fecha de la transición, el nombre del cliente y su localización geográfica, la descripción de la *mercancía* vendida, la cantidad vendida de unidades, el *precio unitario* y total, la fecha de despacho y recibo, y algunas veces la condición de pago.

Las ventas por producto también pueden mostrarse comparativamente con las ventas de igual período del año anterior. Se puede agrupar diferentes productos en categorías, según conveniencia. De un análisis de esta naturaleza puede apreciarse la importancia relativa de los clientes y se puede tomar decisiones importantes de mercadeo y ventas, frecuencia de visitas de los vendedores, promoción de ventas, dedicación de mayores esfuerzos.

Para cualquier empresa, ya sea de producción, venta o servicio que esté realizando un proceso de anticipación económica o evaluando el resultado económico de un período de tiempo concluido, constituye de suma importancia el conocer de manera exacta el monto de ventas que se debe alcanzar o que se debió haber alcanzado bajo el cumplimiento de determinadas condiciones que se prevén o que debieron haber existido, ya que las mismas constituyen el eslabón primario o punto de partida de dicho proceso de planeación o valoración de resultado. A partir de la definición de este indicador se comienza a valorar el comportamiento del resto de los indicadores que determinan la gestión económica de la empresa.

También se puede señalar que las ventas constituyen una forma de eslabón entre el mercado y la empresa, pues deben identificar la máxima presencia de ésta en dicho mercado de acuerdo a sus posibilidades, pudiendo indicar además, si la presencia en el mismo es la correcta o no.

Hay que señalar también que no es saludable para la empresa anticipar montos de ventas por encima de las posibilidades reales, ya que entre otras dificultades, se pueden crear falsas expectativas en el mercado, dando como resultado una mala imagen al no poder satisfacerse los compromisos asumidos y perder credibilidad en el mismo, pudiendo implicar a la vez el abandono de los clientes de los servicios de ventas que hasta el momento se le garantizaba. Además es importante conocer la

demanda del mercado, su grado de satisfacción a partir de todos los oferentes que participan en la competencia, pues concebir un monto de ventas por encima de la demanda conllevaría a ejecutarse un conjunto de acciones que motivarían gastos de recursos que pudieran haberse utilizado en otros fines que incrementaran el valor de la empresa y sus utilidades, así como gasto de tiempo.

La autora de la investigación considera que en un proceso de planeación o análisis de la gestión económica de una empresa, para cualquier período de tiempo dado, carece de seguridad por defecto para la toma de decisiones, si no se parte del nivel de venta para el que se debe trabajar o que debió haberse trabajado.

#### **I.4. Procedimiento para el análisis de las ventas en la actividad de comercio y gastronomía.**

Los ejecutivos u hombres de negocios por necesidad deben enjuiciar las causas y los efectos de la gestión de la empresa, punto de partida para tomar numerosas decisiones en el proceso de administrar los eventos de la entidad, de manera que sean consecuentes con las tendencias de comportamientos en el futuro y que puedan predecir su situación económica y financiera (capacidad de obtener utilidades y capacidad de pago). La contabilidad tiene la misión de suministrar datos a la dirección de la empresa para poder realizar el proceso de planeación, administración y gestión, además de la información a todos los usuarios, tanto internos como externos a través de diferentes mecanismos o procedimientos.

La importancia del dato contable ha asumido mayor peso en la medida en que se han perfeccionado las teorías de la dirección científica, la cual exige un flujo de información veraz y precisa. Además, el desarrollo de la informática en el mundo actual ha transformado la faz externa de la contabilidad, no así la interna, que está dada por sus conceptos contables; este proceso ha permitido el manejo de un número mayor de datos con gran fiabilidad. El uso inteligente de esta información probablemente solo pueda lograrse si los encargados de tomar decisiones en el negocio comprenden los aspectos esenciales del proceso.

Otra opinión acerca del tema es el siguiente: “El mecanismo es el sistema de desarrollo de una función o suceso en que se realiza una actividad, a través de un movimiento combinando y coordinado para elaborar un fin determinado”. (Borges, L., 1998:132).

“El análisis es la descomposición de un todo en las partes que lo conforman, método que va de lo compuesto a lo sencillo, estudio de algún asunto, álgebra superior o cálculo infinitesimal”. (Cárdenas, C., 2009: 45).

Partiendo de los criterios anteriores sistematizados en la investigación, se hace referencia al concepto de mecanismos y análisis para hacer introducción de los componentes que formarán parte del procedimiento propuesto en la misma en aras de garantizar un análisis ordenado de las ventas en la entidad objeto de estudio, facilitando la toma de decisiones por los directivos y técnicos.

La ciencia del análisis está conformada por el conjunto de técnicas que se aplican y que van desde el uso de porcentajes, relaciones y desviaciones, hasta la aplicación de técnicas para analizar la influencia de factores en una desviación y la elaboración de estados para establecer el movimiento de fondos y de efectivo. El arte del análisis, fundamentalmente el analista lo desarrolla con su habilidad para transmitir los resultados del mismo. Es evidente que la práctica desenvuelve este arte. Este aspecto no debe subestimarse. “Un buen análisis puede perder fuerza si no es capaz de hacerse llegar de forma interesante”. (Durán, P., 2004: 99).

El analista debe cuidar de que la información procesada no lo sobrepase, suele ocurrir que un analista no sepa cómo comenzar a procesar la información. El informe debe ser ameno, fácil de interpretar y aunque su presentación debe ser lo más simplificada posible, al mismo tiempo debe ser clara y significativa. Seguramente el primer diagnóstico será de inferior calidad al segundo y así sucesivamente, hasta llegar a desarrollar una alta capacidad analítica y creativa.

El método del análisis, o sea, el enfoque hacia el estudio de la economía de las empresas se elabora sobre la base del único método correcto, el del materialismo

dialéctico. Esto significa que los diferentes aspectos de la gestión de las empresas socialistas o sus agrupaciones se analizan de forma interrelacional como parte de un mismo sistema. Los medios técnicos con la ayuda de los cuales se realizan los cálculos analíticos y los razonamientos son la comparación, la desagregación de los índices globales, la agrupación, el cálculo de la influencia de diferentes factores individuales y otros medios.

La comparación es el medio fundamental del análisis, los resultados reales obtenidos se comparan con los planificados y también con los índices reales de los períodos de informes anteriores y con los índices correspondientes a otras empresas. Cuando se compara es necesario garantizar la unidad de la valoración, por ejemplo: si se compara la producción real del año con lo planificado, con el año anterior, con otra empresa, en todos los casos la producción debe ser reflejada en idéntica valoración, o sea, en precios invariables. Debe velarse también porque sean comparativos los períodos calendarios, o sea, los resultados de un año, mes, trimestre deben compararse con los índices en ese mismo período calendario. La desagregación de los índices globales contribuye a descubrir las reservas no utilizadas por completo y efectuar valoraciones de forma eficiente para la toma de decisiones oportunas por parte de los directivos y personal administrativo.

Por medio de la agrupación se calculan las magnitudes media-aritméticas y medio-cronológicas. El cálculo de la influencia de factores individuales, una de las tareas del análisis de la gestión económica es la determinación de las causas de insuficiencias detectadas a los logros alcanzados con el fin de evitar las insuficiencias o extender los logros de una empresa a otras. Las causas que frenan la gestión o que por el contrario contribuyen a su desarrollo en el análisis se llaman factores. La influencia que ofrece cada factor se determina por el método de las diferencias y con el método del balance.

El método de las diferencias consiste en que los índices analizados se comparan con los básicos y como resultado se determina la diferencia, la cual se llama desviación. Mediante la comparación en calidad de dividendo tomados los datos del período

analizado (real) y como divisor al período base. El método de sustitución en cadena se basa en que cuando se estudia la influencia de un factor, éste se separa o se sustrae de la influencia de los restantes. Como es conocido, la gestión de una empresa representa un complejo de procesos y fenómenos interrelacionados, por ejemplo, el cumplimiento del plan de producción se encuentra en dependencia de cómo está la empresa abastecida de materiales.

Además de los métodos y técnicas explicados anteriormente el análisis como ciencia en el mundo contemporáneo de hoy utiliza novedosas herramientas que facilitan la toma de decisiones, entre las que se pueden señalar: cambios en pesos y porcentajes, porcentajes de tendencia, porcentajes de componentes, razones financieras, cálculo del equilibrio financiero, variación de capital de trabajo, gráficos de los estados y pirámides de razones.

Muchas empresas que enfrentan crisis, frecuentemente se justifican con causas externas, entre las cuales se podrían mencionar: una escasa demanda, falta de financiamiento, insolvencia de clientes, regulaciones y restricciones. Sin lugar a dudas, la negativa evolución de aspectos externos afecta la marcha de cualquier organización. También se han de tener en cuenta los factores internos sobre los cuales las empresas puedan accionar para solucionar o tratar de disminuir tales crisis. Para una organización empresarial es vital detectar los problemas, tanto externos como internos, de forma tal de reconocer tanto las amenazas y las oportunidades que vienen del exterior de la empresa, como sus debilidades y fortalezas, las que existen internamente. No se puede actuar contra un problema mientras no se identifique y se localicen sus causas, como ha sido señalado.

Como ya se ha destacado, el análisis contribuye a fundamentar decisiones inteligentes. Estas decisiones abarcan un amplio abanico, donde se incluyen: soluciones operativas, elaboración de planes, preparación de programas de acción, diseño de políticas, establecimiento de objetivos, etcétera.

Todo este proceso de revisión bibliográfica muestra la realidad que enfrenta actualmente la economía cubana, por lo que se infiere la necesidad de establecer un

procedimiento que contribuya al análisis de las ventas en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán.

## **CAPITULO II: ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA CABAIGUÁN. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LAS VENTAS.**

El presente capítulo parte de la caracterización general de la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán. Se exponen los resultados del diagnóstico de la situación actual que presenta el análisis de las ventas y se ofrece la estructura del procedimiento que se propone con vista a favorecer el análisis de las ventas, el cual es validado por criterio de especialistas.

### **II.1. Caracterización de la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán.**

Mediante la Resolución No. 35 del 2001, dictada por el Ministerio de Economía y Planificación, fue autorizada la fusión de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta con la Empresa Municipal de Alimentación y Alojamiento de Cabaiguán, subordinada al Consejo de Administración de este municipio.

A través de la Resolución No. 3 del 2001, emitida por la Asamblea del Poder Popular de Cabaiguán y firmada por Manuel de Jesús Martínez Gil, presidente del Consejo de la Administración Municipal, se ratifica esta fusión, cumpliendo el Decreto 42 “Reglamento de las Empresas Estatales”, donde establece en su artículo No. 15 que éstas se crean por Resolución del Jefe del Órgano Local del Poder Popular, al que quedará subordinada, por lo que resulta dictar la disposición de creación de la referida entidad:

- No. 8/2005 Unidad Básica no Económica Cabaiguán.
- No. 5/2005 Unidad Básica no Económica Guayos.
- No. 4/2005 Unidad Básica no Económica Santa Lucía.
- No. 3/2005 Unidad Básica no Económica Jíquima – Potrerillo.

Su domicilio legal se encuentra en Manuel Brito #16 entre Avenida Libertad y Agramonte, Cabaiguán, Sancti Spíritus.

Con la Resolución No. 1002/2005 del Ministerio de Economía y Planificación, firmado por el Ministro José Luís Rodríguez García, se modifica el **objeto empresarial** de la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán por el siguiente:

1. Comercializar de forma minorista, productos industriales y agrícolas en moneda nacional.
2. Brindar servicios gastronómicos en la red de comercio y gastronomía en moneda nacional a la población y en divisa a trabajadores de organismo e instituciones de acuerdo a las autoridades del Ministerio de Economía y Planificación por cheques.
3. Operar centro de elaboración de productos alimenticios con destino a la red de comercio y gastronomía.
4. Brindar servicios de alojamiento no turísticos, restaurante, cafetería, centro nocturno u hoteles a la población y organismo en moneda nacional.
5. Alquiler de locales, círculos sociales, áreas de recreación y otros en moneda nacional.
6. Comercializar de forma minorista a través de las tiendas comisionistas, bienes de consumo e intermedios, según nomenclaturas aprobadas por Ministerio de Economía y Planificación en moneda nacional.
7. Ofertar servicios de buffet y protocolo a entidades en moneda nacional.

La oficina central tiene la responsabilidad de controlar y dirigir las operaciones comerciales y gastronómicas a nivel municipal, para lo cual cuenta con personal distribuido en las distintas actividades, ubicados en el área de Comercio, área de Gastronomía, Recursos Humanos, Fiscalización y Control, así como Economía, ésta última es la encargada de procesar toda la documentación contable y financiera del municipio relacionada con su objetivo empresarial. Su estructura organizativa se muestra en el **Anexo 1**.

### **Misión.**

Efectuar el comercio minorista de productos alimenticios e industriales y ofertar servicios gastronómicos en moneda nacional en el municipio de Cabaiguán,



mediante el uso racional de los recursos con niveles de eficiencia y calidad, sobre la base de un incremento continuo de la gestión de compras para asegurar la demanda siempre creciente de los clientes.

### **Visión.**

Ser una empresa de referencia por la prestación de servicios gastronómicos y el comercio minorista que efectúa en el municipio de Cabaiguán.

Para ello se cuenta con ofertas de alimentación variada y diversificada y unidades para el comercio de productos alimenticios e industriales. El personal está calificado y motivado para realizar el trabajo con eficiencia y todo ello realizado a través de un control económico, financiero y contable.

### **Matriz DAFO.**

Debilidades:

1. Tardanza en la recepción de los recursos que se compran.
2. Limitación del tiempo de trabajo de los dirigentes por afecciones de carácter externo a sus funciones.
3. Atrasos en la contratación con los proveedores y clientes.
4. Poca profundización en los análisis de los costos reales con los planificados.
5. Demora en la gestión de cobros a los clientes.
6. Insuficiente aplicación de los métodos de dirección.
7. Insuficiente nivel de recursos para el desarrollo eficiente del Control Interno.
8. Poca exigencia en la disciplina laboral.

Fortalezas:

1. Personal técnico y dirigente preparado en la actividad de comercio y gastronomía.
2. Buena coordinación e interrelación entre las direcciones de las Organizaciones políticas y de masas de la actividad y sus objetivos de trabajo.
3. Buena cultura comercial y gastronómica en el territorio.

4. Buena capacidad para la formación de los cuadros de dirección.

Amenazas:

1. Afectaciones climáticas.
2. Elevación de los precios en el mercado mundial de las materias primas para los productos que se ofertan.
3. Inseguridad en la garantía de los suministros principales a adquirir en el exterior provocado por el bloqueo.
4. Poco sentido de permanencia de los cuadros y dirigentes en la empresa.

Oportunidades:

1. Iniciar el proceso de Control Interno utilizando nuevos métodos y estilos de trabajo.
2. Existencia de un mercado creciente para la red gastronómica.
3. Incremento en el desarrollo informativo.

### **Caracterización de la estructura del Capital Humano.**

La Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán cuenta con una plantilla aprobada de 1195 trabajadores. Está cubierta actualmente por 1260 trabajadores, de ellos son 494 hombre y 766 mujeres, representando el 39,21 y el 60,79% respectivamente.

La categoría ocupacional de la empresa está estructurada de la siguiente forma:

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Dirigentes.	246	19,53
Administradores	41	3,25
Técnicos.	109	8,65
Servicios	642	50,95
Obreros.	222	17,62
<b>Total</b>	<b>1260</b>	<b>100</b>

En el anterior análisis se refleja que el 68,57% del total de los trabajadores está representado por los trabajadores vinculados directamente a la comercialización.

## **II.2. Resultado del diagnóstico de la situación actual que presenta el análisis de las ventas en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán.**

### **Resultados de la observación dirigida a los indicadores que determinaron deficiencias en el proceso de análisis de las ventas.**

A partir de la observación que se realizó a los indicadores que determinaron deficiencias en el proceso de análisis de las ventas (**ver Anexo No. 2**), se pudo comprobar que la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán al cierre del 2011 sobrecumplió el plan de venta en \$ 4 419 700,00.

La empresa ha venido presentando resultados favorables, pues muestra una ganancia de \$127 068 500,00 durante el año 2011 y en el primer trimestre del 2012 cerró con \$ 33 457 200,00.

### **Análisis del contenido de las actas de reuniones, asambleas e informes emitidos por el área contable de la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán.**

A continuación se evidencian los resultados obtenidos de un estudio efectuado a las actas de reuniones, asambleas e informes emitidos por el área contable, donde participan el Consejo de Dirección y los trabajadores de la entidad y en las cuales se registra el debate y la discusión de los temas relacionados con el análisis económico (**ver Anexo No. 3**).

La empresa mensualmente en cada reunión del Consejo de Dirección con todos los trabajadores se aborda en un punto del orden del día el análisis de los principales resultados económicos alcanzados en cada período contable, fundamentalmente el comportamiento de las ventas.

En este sentido, se analizan los indicadores que más inciden en los resultados económicos de la entidad, pero el análisis de otras partidas carece de profundidad.

Los acuerdos que se toman son muy pobres, solo se aprecian aquellos donde los miembros del Consejo de Dirección de mutuo acuerdo aprueban la necesidad de realizar diversas acciones respecto a las actividades fundamentales y que inciden sobre los resultados de las ventas.

### **Resultados de la aplicación de la entrevista a especialistas y directivos de la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán .**

El objetivo de este instrumento es constatar la efectividad del proceso análisis de las ventas en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán, así como su necesidad e importancia, para lo cual se entrevistaron diez trabajadores con experiencia en la actividad y prestigio en la organización (**ver Anexo No. 4**).

Al preguntar si consideran importante el proceso de análisis de las ventas, los diez entrevistados respondieron afirmativamente para un 100%, argumentando que de los resultados derivados del análisis la Dirección de la entidad podrá tomar decisiones acertadas, pudiendo ajustar los planes de ventas o reforzar aquellas entidades que muestren deficiencias en esta actividad.

Otra interrogante estuvo relacionada con la forma en que se efectúa el proceso en la entidad, a lo que cinco entrevistados, que representan el 50% del total de la muestra respondieron desconocer con exactitud el modo en que se realiza el proceso de análisis, el resto respondió que se realiza en los cierres de mes y se discute en los Consejos de Dirección.

De los aspectos que se consideran que influyen de forma negativa en el proceso de análisis de las ventas a la población, los diez entrevistados consideran que se realiza un análisis un tanto superficial, sin tener en cuenta el poder adquisitivo de la media poblacional, alegando que los precios son establecidos por el Organismo Superior, pero a la vez adolecen de profundidad en sus planteamientos, no se toman medidas

que demuestren interés en resolver la problemática, así no se aprovechan los escenarios para promover las ventas, no existe incentivo para la promoción, las rebajas de precios son fuera de épocas donde la población prefiere adquirir otros productos, en tal sentido la empresa carece de análisis crítico para resolver esta problemática.

Dentro de las acciones que se ejecutan para lograr un mejor análisis de las ventas puede estar la comprobación de las variaciones de las ventas, a lo que los entrevistados respondieron de forma casi unánime que la Dirección de la empresa no ha prestado todo su apoyo por presentar inestabilidad en el puesto de trabajo, es decir, ha existido gran fluctuación de la fuerza laboral y específicamente la parte administrativa, por lo que los análisis no se les da seguimiento, quedando siempre pendiente de resolver la situación de las ventas y el análisis minucioso que se debiera realizar para aumentar este indicador.

### **II.3. Diseño del procedimiento para el análisis de las ventas en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán.**

El presente procedimiento está encaminado a resolver las insuficiencias presentes en el análisis de las ventas en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán.

Su estructura está concebida en *cuatro* fases fundamentales, las cuales se detallan a continuación:

La **Fase 1** está encaminada a determinar el índice de variación (crecimiento o decrecimiento) de las ventas, comprobando en qué por ciento, tanto positivo como negativo han variado las ventas.

Paso 1. Se toma el real del año analizado y se divide por el resultado del año base multiplicado por 100. Con éste se verifica el % de crecimiento o decrecimiento del indicador. Si es mayor que 100 entonces hay un crecimiento y si es menor que 100 existe un decrecimiento.

Índice de crecimiento o decrecimiento (ICD) = Real del año analizado (RAa) / Resultado del año base (Rb) x 100.

$$\text{ICD} = \text{RAa} / \text{Rb} \times 100.$$

Paso 2. Se procede a determinar el índice a través de la siguiente expresión matemática:

$$\text{ICD} - 100 = \% \text{ de crecimiento.}$$

En la **Fase 2** se propone un análisis detallado de las ventas por áreas, teniendo en cuenta la actividad de comercio y de gastronomía.

Modelo 01 Actividad de Comercio.

Modelo 02 Actividad de Gastronomía.

Modelo 01 Análisis de las Ventas de la Actividad de Comercio.

Concepto	UM	Plan	TC	Real	TC	Desviación Absoluta	Desviación Relativa
<b><u>Ventas Totales</u></b>							
Canasta Básica							
<b>Bodega</b>							
<b>Casilla</b>							
Mercados Industriales Artesanales (MAI)							
Tienda Comisionista							

Fuente. Creación de la autora.

Este modelo detalla por concepto las ventas. Por columnas se debe poner la unidad de medida correspondiente, el plan, real, haciendo uso de las técnicas de tamaño común y expresando las desviaciones en forma absoluta y relativa según corresponda.

Modelo 02 Análisis de las Ventas de la Actividad de Gastronomía.

<b>Concepto</b>	<b>UM</b>	<b>Plan</b>	<b>TC</b>	<b>Real</b>	<b>TC</b>	<b>Desviación Absoluta</b>	<b>Desviación Relativa</b>
<b><u>Ventas</u></b>							
<b><u>Totales</u></b>							
Restaurante							
<b>Gastronomía Tradicional</b>							
<b>Gastronomía no Tradicional</b>							
Bares							
<b>Gastronomía Tradicional</b>							
<b>Gastronomía no Tradicional</b>							
SAF							
<b>Gastronomía Tradicional</b>							
<b>Gastronomía no Tradicional</b>							
Círculos Sociales Obreros							
<b>Gastronomía Tradicional</b>							

<b>Gastronomía no Tradicional</b>							
---------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Fuente. Creación de la autora.

Al igual que en el modelo 01, se detallan las ventas pero para la actividad de gastronomía, reflejando éstas por tipos, utilizando las columnas según corresponda para el plan y real, haciendo uso de las técnicas de tamaño común y expresando las desviaciones, tanto absolutas como relativas lo que permite comprobar el cumplimiento o no de los planes de ventas.

En la **Fase 3** se propone el análisis de las ventas por unidades según la actividad de comercio. De igual forma se plasma el plan y real, pudiendo comparar o determinar en qué por ciento se cumple o incumple los planes para cada período de análisis.

<b>Concepto</b>	<b>UM</b>	<b>Plan</b>	<b>TC</b>	<b>Real</b>	<b>TC</b>	<b>Desviación Absoluta</b>	<b>Desviación Relativa</b>
Canasta Básica							
<b>Bodega</b>							
1 Mercado							
2 Azucena China							
3 Amanecer							
4 Arcoiris							
5 Cubana							
6 Guantanamera							
7 Ejemplar							
8 Dinámica							
9 Juventud							
<b>Casillas</b>							
1 780							
2 Dora							
3 Jurel							



4 Filete							
5 Ceiba							
6 Rabirrubia							
7 Libertad							
8 Palomilla							
<b>Mercados Industriales Artesanales (MAI)</b>							
Paris Sport							
Francia							
Tienda Comisionista							

Fuente. Creación de la autora .

En la **Fase 4** se propone el análisis de las ventas por unidades según la actividad gastronómica, teniendo en cuenta los conceptos que se agrupan por restaurantes, bares, SAF y círculos sociales obreros, así recoge el plan y real, pudiendo observar las desviaciones, las que servirán de punto de partida para el análisis de las ventas y sus manifestaciones.

<b>Concepto</b>	<b>UM</b>	<b>Plan</b>	<b>TC</b>	<b>Real</b>	<b>TC</b>	<b>Desviación Absoluta</b>	<b>Desviación Relativa</b>
<b>Restaurante</b>							
Siboney							
<b>Bares</b>							
1 Paragüitas							
2 Purita							
3 Diana							
4 Helado de Paris							

5 Merendero Moderno							
6 Cadena Imagen							
7 Milanesa							
8 Clínica							
<b>SAF</b>							
Órgano							
Merendero Moderno							
<b>Círculos Sociales Obreros</b>							
1 Punta Diamante							
2 Purial							
3 Neiva 1							
4 Neiva 2							
5 1ro de Enero							
6 Ciro Redondo							
7 Sergio Glez.							
8 Curva de Neiva							
9 Pedro Cruz Santana							

Fuente. Creación de la autora .

#### **II.4. Validación de la efectividad de la propuesta por criterio de especialistas.**

Con el fin de validar el procedimiento propuesto para el análisis de las ventas en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán, se aplicó un instrumento a un grupo de especialistas que fundamentan el cumplimiento de los objetivos de la investigación (**ver Anexo No. 5**).

Para su selección se tuvo en cuenta que los profesionales tuvieran experiencia en el trabajo y vínculo con el tema tratado. Se recogió el criterio de seis especialistas, que han tenido que ver en su vida laboral con el tema, objeto de estudio (**ver Anexo No.6**).

Al analizar la composición de los compañeros encuestados se aprecia que uno es dirigente, un administrativo y cuatro son técnicos. Además es significativo destacar que la mayoría han permanecido por más de 10 años en el sector. Aquí se evidencia el alto dominio que posee este personal en la esfera, lo que aporta sólidos criterios para la evaluación del procedimiento propuesto.

Los especialistas sobre la base de los indicadores seleccionados respondieron:

1. Factibilidad de aplicación del procedimiento propuesto.

El procedimiento propuesto es factible de aplicar, ya que está concebido sobre la base de la experiencia práctica y va dirigido al análisis más detallado de las ventas que la entidad realiza. Además se establece de forma asequible, clara y precisa cada una de las fases a seguir, teniendo en cuenta las condiciones objetivas en la organización, con vista a su ejecución. Existe el nivel de preparación, dominio técnico y experiencias necesarias por parte de los especialistas y técnicos encargados de su aplicación.

2. Necesidad de su aplicación.

La aplicación del procedimiento es necesario, ya que va dirigido a un mejor análisis de las ventas, lo cual constituye un elemento importante para la entidad objeto de estudio. Responde además a una demanda real, lo que le da objetividad y especificidad, y sobre todo, justifica su fundamentación y aplicación.

3. Nivel de solución.

Se considera que el procedimiento propuesto solucionará la situación existente, ya que para la elaboración del mismo se efectuó un estudio profundo del problema

planteado. El mismo se diseñó sobre la base de las causas que han incidido en los resultados alcanzados en este sentido, además responde a las condiciones actuales que presenta la entidad, pudiéndose observar que la propuesta recoge elementos importantes que hasta el momento no se habían tenido en cuenta.

#### 4. Posibilidad de generalización.

La propuesta puede generalizarse, ya que aborda un problema de actualidad, el cual puede manifestarse, y de hecho se manifiesta en otras entidades con iguales condiciones. Además presenta contenidos encaminados a un mejor análisis de las ventas, que posibilita obtener resultados positivos en cualquier lugar donde se aplique.

Los criterios de especialistas han sido expresados después del estudio de la investigación. Existe consenso en que el procedimiento propuesto presenta posibilidades reales de ejecución en la práctica y lo consideran una necesidad para el análisis de las ventas que la entidad realiza, por lo que los criterios aportados permiten validar la propuesta.

El procedimiento diseñado para el análisis de las ventas en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán permitirá establecer mejoras en el proceso de análisis de este indicador con vista a elevar la eficiencia empresarial. El mismo fue evaluado por un grupo de especialistas, los cuales fundamentan la efectividad de su aplicación.

## CONCLUSIONES

1. Los fundamentos teóricos permitieron desarrollar una sistematización del proceso de análisis económico, con vista a contribuir con el marco teórico referencial de la investigación.
2. De acuerdo a los resultados del diagnóstico se pudo determinar que el proceso de análisis de las ventas en la entidad se manifiesta de manera insuficiente, debido a que no utilizan mecanismos óptimos que permitan obtener información más precisa de su actividad económica y financiera que garantice una eficiente toma de decisiones.
3. Los resultados derivados del diagnóstico determinaron la necesidad de diseñar un procedimiento que favorezca el análisis de las ventas en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán.
4. La validación de la efectividad de la propuesta se realizó por criterio de especialistas, que sobre la base de los resultados alcanzados se pudo constatar su factibilidad práctica, necesidad de aplicación, nivel de solución y posibilidades de generalización, que garanticen la exposición de los resultados para la toma de decisiones.

## **RECOMENDACIONES**

1. Proponer a la dirección de la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán la aplicación del procedimiento propuesto con vista a favorecer el análisis de las ventas.
2. Proponer su generalización a otras entidades de la provincia relacionadas con la actividad y que presenten las mismas limitaciones.
3. Continuar mejorando la funcionalidad del procedimiento que posibilite mejoras en el proceso de análisis.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amat, O. (1997). *Análisis de estados financieros, fundamentos y aplicaciones*. Tercera edición. España: Ediciones Gestión 2000.
- Brealey, R. (1995). *Fundamentos de Financiación Empresarial*. EE.UU: Editorial McGraw Hill.
- Demestre Castañeda, Á. et al. (2004). *Técnicas para analizar estados financieros*. Tercera edición. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Durán Amores, P. (2004). *Técnicas para analizar estados financieros*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Fernández Cepero, M. J. (1942). *Contabilidad Moderna II. Valuación y Clasificación de los Estados Básicos*. Cuba: Ediciones UTEHA.
- Guajardo Cantú, G. (1984). *Contabilidad Financiera*. México: Segunda Edición.
- Guevara de la Serna, E. (1962). *Conferencia con los estudiantes de la Facultad de Tecnología. El hombre y la economía en el pensamiento del Che*. La Habana.
- Martínez, J. A. (1996). *Conferencia sobre el Análisis Económico Financiero*. Diplomado en Finanzas. Horizontes S.A. México.
- Moreno, J. (1989). *Las Finanzas en las Empresas*. México: Cuarta Edición.
- Pons Duarte, H. et al. (2006). *Fundamentos de Planificación*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Reyes Hernández, C. M. (2001). *Módulo de Análisis e Interpretación de los Estados Financieros*. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros. La Habana.

Rodríguez González, L. E. (2002). *Principios Básicos del Análisis Financiero Contable*. Diplomado en Economía Global. Centro de Estudios de Economía y Planificación "Juan F. Noyola". La Habana.

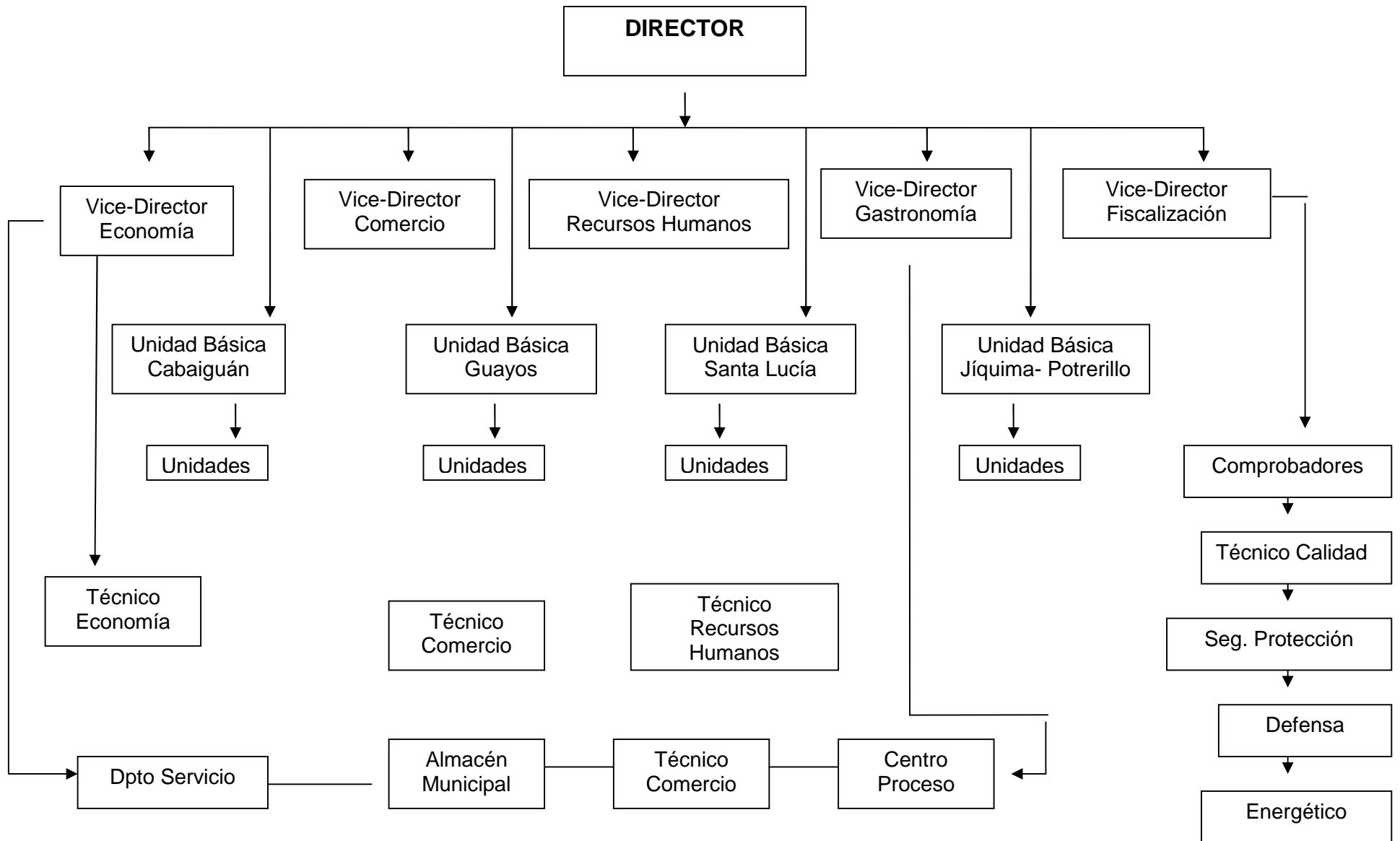
Urías V., J. (1992). *Análisis de los Estados Financieros*. España: Editorial Mc Graw Hill.

VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*.

Weston, F. J. y Copeland, T. E. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Novena Edición.



**ANEXO No. 1: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA CABAIGUÁN.**



## **ANEXO NO. 2: OBSERVACIÓN.**

Objetivo: observar los indicadores que determinaron deficiencias en el proceso de análisis de las ventas.

Guía:

- Informes emitidos por el área contable.
- Balance de Comprobación de Saldos.

### **ANEXO NO. 3: ANÁLISIS DE DOCUMENTOS.**

Objetivo: conocer la situación actual de las ventas de la entidad a partir de la revisión de actas de reuniones, asambleas e informes emitidos por el área contable al cierre de cada período.

Guía:

- Actas del Consejo de Dirección.
- Informes emitidos por el área contable.

## **ANEXO NO. 4: ENTREVISTA A ESPECIALISTAS Y DIRECTIVOS DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA CABAIGUÁN.**

Objetivo: constatar la efectividad del proceso análisis de las ventas en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán, así como su necesidad e importancia.

Compañero (a):

La presente entrevista persigue conocer los criterios que usted asume acerca del proceso de análisis de las ventas, su necesidad e importancia. Precisamos de usted la mayor cantidad de datos, cooperación, la honestidad en sus respuestas, que den posibilidades a la presente investigación de justificar la propuesta. Muchas gracias.

Preguntas:

1. ¿Consideras importante el proceso de análisis de las ventas? . Argumente su respuesta.
2. ¿Cómo se efectúa este proceso en la entidad? .
3. ¿Qué aspectos consideras que influyen de forma negativa en el proceso de análisis de las ventas a la población? .
4. ¿Qué acciones se ejecutan para lograr un mejor análisis de las ventas? .
5. ¿Las consideras suficientes?. Comente al respecto.

## **ANEXO NO. 5: GUÍA PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA POR CRITERIO DE ESPECIALISTAS.**

Objetivo: recopilar información sobre la efectividad del procedimiento propuesto para el análisis de las ventas en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán, a través de criterio de especialistas.

Objeto: evaluación del procedimiento propuesto.

Compañero (a):

Usted ha sido seleccionado por su experiencia para que de sus valoraciones sobre la propuesta de un procedimiento diseñado para el análisis de las ventas en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán, que garantice a la Dirección de la entidad la toma de decisiones efectiva.

Debe hacerlo teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- a) Argumente en cada caso.
  1. Factibilidad de aplicación del procedimiento propuesto.
  2. Necesidad de su aplicación.
  3. Nivel de solución.
  4. Posibilidad de generalización.

Datos generales del especialista:

Nombre y apellidos.

Categoría ocupacional.

Nivel educacional.

Años de trabajo en la entidad.

Experiencia en la actividad económica.

**ANEXO NO. 6: RELACIÓN DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA, CATEGORÍA OCUPACIONAL, NIVEL EDUCACIONAL, AÑOS DE TRABAJO EN LA ENTIDAD Y EXPERIENCIA EN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA.**

<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Categoría ocupacional</b>	<b>Nivel educacional</b>	<b>Años de trabajo en la entidad</b>	<b>Experiencia en la actividad económica</b>
Victoria Teresa Rodríguez Valdés.	Dirigente	Técnico Medio	26	30
Nancy Rosquete Rábalo.	Administrativo	Técnico Medio	20	20
Ángela Alonso Matienzo.	Técnico	Técnico Medio	30	30
Rosa Marisel Canino Martínez.	Técnico	Técnico Medio	31	31
Maribel Rodríguez Rodríguez.	Técnico	Técnico Medio	25	25
Siria Concepción Pacheco.	Técnico	Técnico Medio	12	12