



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

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS.**

**TRABAJO DE DIPLOMA**

**TITULO: Diseño e Implementación de  
Procedimiento para Toma de Decisiones a partir de los  
Estados Financieros en la Unidad Empresarial de Base  
de la Agricultura Urbana “Orlando Castañeda” del CAI  
Arrocero “Sur del Jíbaro” . La Sierpe**

**AUTOR: Aisa María Alemán Olmos**

**TUTORA: M.Sc. Isis Neisy Ramos Acevedo**

**JUNIO 2010**

**“Año 52 de la Revolución”**

# *Pensamiento:*

Sin una agricultura fuerte y eficiente que podemos desarrollar con los recursos de que disponemos, sin soñar con las grandes asignaciones de otros tiempos no podemos aspirar a sostener y elevar la alimentación de la población, que tanto depende todavía de importar productos que pueden cultivarse en Cuba.

## **Raúl Castro Ruz**

**Discurso pronunciado por el General de Ejército Raúl Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, y Segundo Secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, en la clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas. La**

**Habana, 4 de abril de 2010, Año 52 de la Revolución**

# **Dedicatoria:**

*A mis hijos, los tesoros de mi vida, que han sido los más sacrificados en el cumplimiento de esta meta.*

# *Agradecimientos:*

*A Juan, por ser mi media naranja y estar siempre a mi lado, brindándome con amor y cariño, su apoyo incondicional.*

*A mi mamá por darme fuerzas para seguir adelante.*

*A Isis, mi tutora, por enseñarme y guiarme durante mi investigación.*

*A Julito Palmero, por ser el inspirador del camino profesional que seguí, por ser el ejemplo de económico y el modelo a seguir por todos los principiantes.*

*A esos amigos que perdieron horas de descanso y se dedicaron a darme la ayuda necesaria siempre que la necesité.*

*Los quiero a todos y siempre mil gracias*

# Síntesis

La investigación fue realizada en la Unidad Empresarial de Base de la Agricultura Urbana “Orlando Castañeda” del CAI Arrocerero “Sur del Jíbaro”, con el objetivo de desarrollar un procedimiento para evaluar los indicadores económicos y financieros que posibilite la toma de decisiones. En el procedimiento se han concebido varias etapas, la Primera Etapa consiste en realizar una caracterización de la entidad objeto de estudio, y se analizará en que medida son utilizados los Estados Financieros y en general las técnicas para su análisis en función de la toma de decisiones. En la Segunda Etapa se ordena la información contable de forma tal que facilite obtener los indicadores económicos y financieros previamente seleccionados que se analizan en tres dimensiones, económica, patrimonial y financiera. En la Tercera Etapa se aplican los métodos y técnicas de análisis que posibiliten hacer un diagnóstico de la situación de la empresa 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. En la Cuarta Etapa se aplican técnicas e instrumentos de trabajo en grupo para partiendo del análisis de la situación financiera y económica se identifiquen debilidades, o sea cuáles son las causas que han provocado los resultados indeseados, y cuáles son los resultados susceptibles de mejorar para el próximo ejercicio, la 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. La Sexta Etapa consiste en la validación del procedimiento, por cuanto al reevaluar la situación económica de la empresa un ciclo después, mostrará hasta que punto fueron acertadas las decisiones tomadas.

En tal sentido el procedimiento propuesto constituye un soporte para la toma de decisiones ya que brinda información relevante para adoptar políticas empresariales que contribuyan a maximizar la rentabilidad, mediante el uso racional de los recursos y disminuir el riesgo financiero contribuyendo al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos en el año 2009.

# Índice:

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1 Los estados financieros	10
1.2 Análisis Económico- Financiero: Concepto e importancia.	17
1.3 Objetivos del Análisis Económico -Financiero	18
Métodos y técnicas para el Análisis Económico- Financiero	18
1.4.1 Método Comparativo	19
1.4.2 Método Porcentual	19
1.4.3 Razones financieras	19
1.5 Análisis de la Rentabilidad	23
1.6 Capital de trabajo	24
1.7 El Proceso de Toma de Decisiones	26
1.7.1 Decisiones Estratégicas	30
1.7.2 Decisiones Operacionales	32
1.7.3 Evaluación de la situación	33
CAPITULO II:	36
Diagnóstico y desarrollo del procedimiento para evaluar los indicadores económicos y financieros que posibilite la toma de decisiones en la UEB de la Agricultura Urbana “Orlando Castañeda” del CAI Arrocero “Sur del Jíbaro”	
2.1 Características de la UEB	39
2.2 Diagnóstico de la situación actual que presenta el análisis financiero para la toma de decisiones en la UEB	40
2.3 Procedimiento propuesto	42
2.3.1 Indicadores para evaluar la situación de la empresa en lo económico, financiero y patrimonial. Segunda Etapa	42
2.3.2 Resultado del diagnóstico de la situación económica financiera en el períodos iniciales. Tercera Etapa	49
2.4 Análisis de las causas del deterioro en los indicadores. Cuarta Etapa	56
2.4.1 Selección de Instrumentos	57
2.4.2 Aplicación de instrumentos en determinación de causas del deterioro de la rentabilidad y la liquidez	58
CAPITULO III: Plan de acciones y decisiones operativas. Valoración de los resultados para un segundo ejercicio económico	60
3.1 Causas del deterioro de la rentabilidad y la liquidez	60
3.2 Estado deseado y acciones para alcanzarlo. Quinta Etapa	65
3.3 Decisiones tomadas a partir del plan de acción propuesto	66
3.4 Reevaluación de la situación económica y financiera de la Empresa. Sexta Etapa	68
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	82

## INTRODUCCIÓN

Los cambios ocurridos en el país durante la década de los 90 en cuanto a la reestructuración de su economía y la introducción de nuevas técnicas de Gestión Empresarial han contribuido a la reanimación económica de varios sectores; también se han creado nuevas empresas producto de las necesidades de servicios que van surgiendo.

Actualmente, en todos los sectores de la economía, los dirigentes están sometidos a crecientes exigencias y esfuerzos en busca de elevar la eficiencia, eficacia y competitividad, en particular en el sector empresarial, bajo cambiantes condiciones internas y externas. Todo lo anterior exige que la gestión y dirección empresarial se realice en condiciones totalmente diferentes a las de hace poco años. Para variar el sistema de dirección con vista a contrarrestar la influencia negativa de estos, la organización debe cambiar de forma armónica, coherente, integrada y con enfoque en sistema los elementos que conforman el mismo. Estos son: ESTRATEGIA, ESTRUCTURA, LIDEREZGO, VALORES, HABILIDADES, PROCESOS, FILOSOFÍAS, entre otros.

La **Unidad Empresarial de Base de la Agricultura Urbana “Orlando Castañeda” del CAI Arrocerero “Sur del Jíbaro”**, concebida para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes en materia de producción y comercialización de vegetales con el objeto de producir y acopiar de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Créditos y Servicios, Cooperativas de Producción Agropecuaria y Granjas Estatales, los excedentes del Plan de plantas ornamentales, posturas de frutales, forestales y de flores, para su comercialización Mayorista con empresas comercializadoras del Ministerio de la Agricultura y otras entidades y de forma mayorista y/o minorista en el mercado Agropecuario Estatal, en moneda nacional.

La Unidad, a pesar de su poca experiencia empresarial ha manifestado resultados positivos en este último año en sus indicadores económicos fundamentales y ha dado respuesta a la mayoría de las demandas del mercado, no obstante presenta un grupo de insuficiencias que la hacen vulnerable creciendo de la Estrategia de Dirección del CAI Arrocerero Ser del Jíbaro que le permite alcanzar empeños mayores con alto nivel de eficiencia, eficacia y competitividad, por lo tanto, la alta responsabilidad de la organización y las exigencias de los tiempos actuales para con la producción de alimentos a

diseñar e implantar un procedimiento capaz de dar respuesta a esta problemática, lo que da origen al problema de investigación.

#### ■ Situación problemática existente

**Unidad Empresarial de Base de la Agricultura Urbana “Orlando Castañeda” del CAI Arrocerero “Sur del Jíbaro”** en su visión se propone el desarrollo de un **procedimiento para la toma de decisiones** a partir del análisis económico financiero en la dirección estratégica que la convierta en una empresa que genere cada vez productos y servicios que consoliden su gestión Económica Financiera y así contribuir al incremento de la **eficacia y eficiencia** en el uso de los recursos, resolviendo la situación de producir alimentos para el pueblo.

Para lograr superar este reto la unidad necesita resolver una serie de carencias relacionadas con:

- Existe un adecuado proceso para capturar, procesar y determinar la información económica no obstante se debe perfeccionar el análisis de la misma para la toma de decisiones rápidas y oportunas.
- Existe poca claridad sobre los principales Indicadores Económicos y Financieros, así como su importancia para el desarrollo y consolidación de la empresa.
- No se ha implantado un sistema de análisis de los costos

#### ■ Argumentación de la importancia y viabilidad de la investigación

En las circunstancias actuales por las que atraviesa el país, la economía necesita lograr la recuperación, para ello la elevación de la eficiencia y la productividad social se deberá convertir en la vía principal para asegurar el desarrollo económico, más aun en aquellos renglones que representen un incremento en la producción de alimentos y en la posible sustitución de importaciones. Por tal razón, el análisis Económico Financiero, constituye la herramienta necesaria para el correcto funcionamiento de cualquier entidad, dado que posibilita la toma de decisiones en la dirección estratégica de la

empresa, con el fin de garantizar el empleo más racional de los recursos materiales, laborales y financieros que poseen.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que reviste el análisis e interpretación de los Estados Financieros, ya que propicia a la dirección de la

empresa los instrumentos necesarios para verificar continuamente el pulso de la actividad tan pronto se detecten o presenten síntomas de problemas futuros; garantizando a los acreedores la seguridad de establecer relaciones crediticias que fomenten el proceso mercantil y los beneficios finales.

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

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

- **Significación teórica, metodológica, práctica, social y económica de la investigación**

### **Significación teórica**

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

### **Significación metodológica**

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

vez que transcurre un período económico aplicando dichas medidas o tomadas estas decisiones se debe re aplicar el análisis económico para valorar en que medida esas medidas fueron o no eficientes y eficaces

### **Significación Práctica**

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

### **Significación Social.**

Demostrar y posibilitar la intervención de los Dirigentes en la toma de Decisiones. Contribuyendo a mejorar la cantidad y calidad de productos y servicios, contribuir a fortalecer el liderazgo de la dirección a través de la inclusión en las decisiones de diferentes eslabones de mando en la organización en los diferentes trabajos en grupos, además al lograr elevar la eficiencia de la unidad empresarial, esto se revierte en mayores niveles de producción de alimentos.

### **Significación Económica.**

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

#### **■ Problema Científico**

Por tal razón el problema científico de la presente investigación consiste en **insuficiencias en el análisis económico-financiero que limitan la toma de decisiones financieras operativas y estratégicas en la Unidad Empresarial de Base de la Agricultura Urbana “Orlando Castañeda” del CAI Arrocero “Sur del Jíbaro”**

#### **■ Objetivo General**

El objetivo general del presente trabajo se enmarca en:

**Desarrollar un procedimiento para evaluar los indicadores económicos y financieros, que facilite la toma de decisiones financieras operativas y estratégicas en la Unidad Empresarial de Base de la Agricultura Urbana “Orlando Castañeda” del CAI Arrocero “Sur del Jíbaro”**

#### ■ **Objetivos Específicos**

- Revisar la literatura con vistas a adquirir elementos para el desarrollo de la investigación
- Diagnosticar la situación actual del proceso de la toma de decisiones a través de los estados financieros en la Unidad.
- Diseñar procedimiento para analizar la situación económica financiera para el año 2008 con relación al 2007 y para Identificar a través de las técnicas de trabajo en grupo, causas de los resultados a mejorar y posibles decisiones a tomar a para perfeccionar los resultados.
- Implementar el procedimiento y validar su utilidad analizando la situación económica del 2009 para valorar mejoras en los indicadores.

#### ■ **Hipótesis**

Si se desarrolla un procedimiento que posibilite evaluar los indicadores económicos financieros, entonces se podrá mejorar la toma de decisiones financieras, operativas y estratégicas en la Unidad Empresarial de Base de la Agricultura Urbana “Orlando Castañeda” del CAI Arrocero “Sur del Jíbaro”

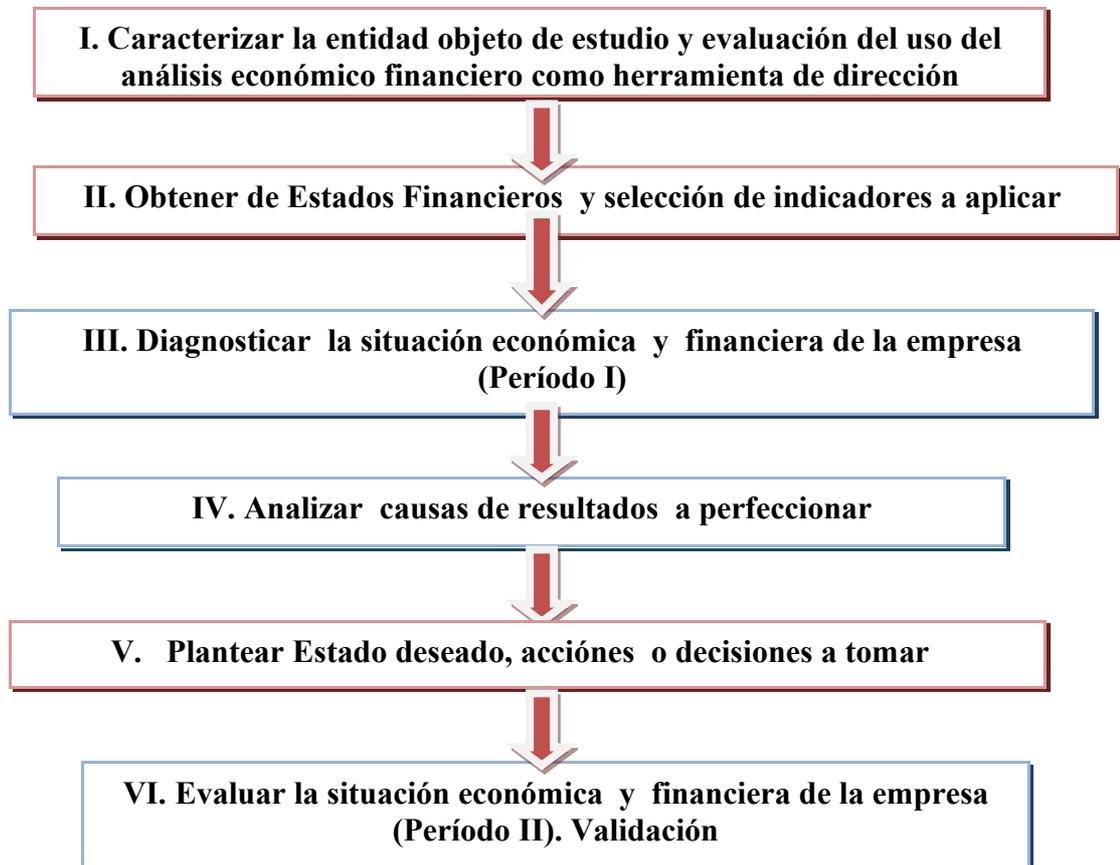
#### ■ **Objeto de Estudio Teórico**

Indicadores Económicos financieros

#### ■ **Campo de Acción**

Los Indicadores Económicos Financieros de la **Unidad Empresarial de Base de la Agricultura Urbana “Orlando Castañeda” del CAI Arrocero “Sur del Jíbaro”**

■ **Tareas o Fases de la Investigación**

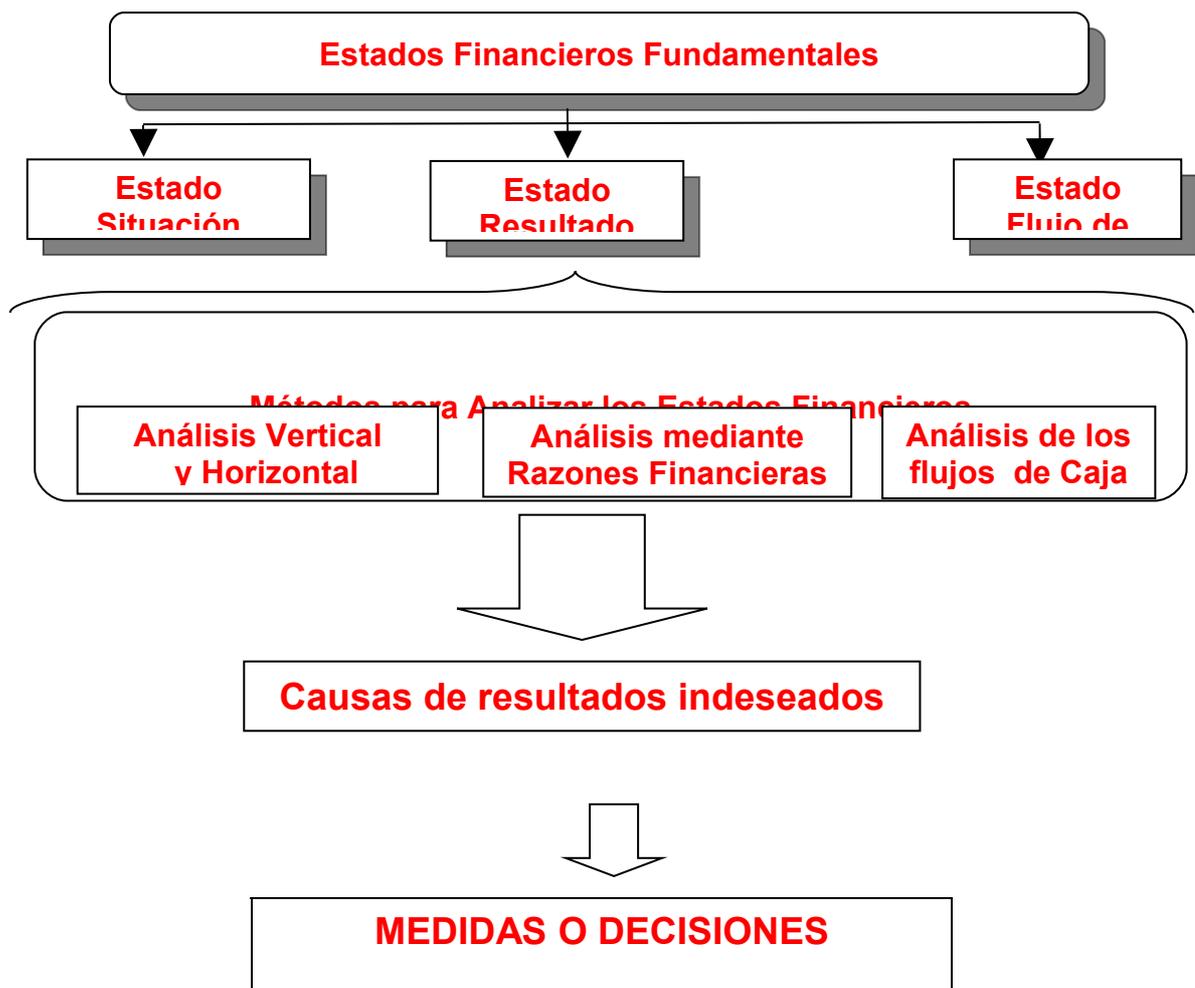


## CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

### FUNDAMENTO TEORICO

En este capítulo el autor aborda la importancia del empleo de la información contable como punto de partida para evaluar la situación económica financiera de la empresa a través de los métodos y técnicas del análisis económico-financiero, evaluando diferentes indicadores, para identificar posibles causas que limiten la obtención de resultados deseados, así como para contribuir a la toma de decisiones operativas y estratégicas, aspectos entre otros que constituyen el hilo conductor de la investigación. Seguidamente se ilustra el mismo en la figura 1.1:

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



### **1.1: Los estados financieros:**

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

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

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

**Demestre Ángela**2001: 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,*

---

<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, 2001 p2

*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 es más que la forma final de representar la situación contable – financiera y los resultados obtenidos de la entidad en un periodo dado. Los cuales brindan la información necesaria a los dirigentes, acreedores e instituciones financieras, así como las entidades gubernamentales del territorio para la toma de decisiones.

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

- **Balance General o Estado de Situación.**
- **Estado de Resultado.**

De uso interno entre otros:

- **Estado de Origen y Aplicación de los Fondos.**
- **Estado de Flujo de Efectivo.**

#### **Balance General:**

El balance General de la empresa, o Estado de Situación en la literatura consultada, se presenta como:

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

---

<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.

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

**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>

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

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

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

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

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

### **Estado de Resultados:**

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En la actualidad debido al criterio de medir la eficiencia el Estado de Resultado ocupa un lugar prioritario para la toma de decisiones. Sus características más

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

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

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

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

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 tiene una gran importancia 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 periodo.*<sup>15</sup>

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

Por tanto se considera que los Estados de Origen y Aplicación de los Fondos representan una herramienta importante para el análisis de la posición financiera y tienen como objetivos:

- Analizar, seleccionar, clasificar y resumir los cambios ocurridos en la estructura financiera durante un período.
- Conocer la generación de fondos internos de forma pura, sin otros factores que distorsionan la información.

---

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

- Conocer el comportamiento de los ciclos financieros a corto o a largo plazo.

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

- Estado de Origen y Aplicación de Fondos o Estado de Cambios en la Posición Financiera sobre la base del Capital de Trabajo.
- Estado de Flujos de Efectivo.

El Estado de Cambios en la Posición Financiera sobre la base del Capital de Trabajo refleja detalladamente los resultados de la gerencia financiera. En el mismo se pone de manifiesto las fuentes y uso de Capital de Trabajo. Este estado persigue los objetivos fundamentales que a continuación se exponen:

- Informar sobre los cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad, mostrando la generación de recursos provenientes de las operaciones del período.
- Revelar información financiera completa sobre los cambios de la estructura financiera de la entidad que no muestran el Balance General y el Estado de Resultado.

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

#### **Fuentes:**

- Utilidad Neta del Período.
- La depreciación y amortización de Activos Fijos.
- La venta de Valores Negociables y de Activos Fijos.
- La emisión de bonos y acciones.
- El aumento de la deuda a largo plazo.
- Agotamiento.
- Otros Cargos Diferidos.

#### **Aplicaciones:**

- La pérdida del período.
- La compra de Valores Negociables y Activos Fijos.
- La amortización de la deuda a largo plazo.

- El pago de Dividendos.
- Las Acciones readquiridas.

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

- Actividades de Operación.
- Actividades de Inversión.
- Actividades de Financiación.

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

**Entradas:**

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

**Salidas:**

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

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

**Entradas:**

- ❖ Cobro por venta de Activos Fijos y Valores Negociables.

**Salidas:**

- ❖ Pago por compra de Activos Fijos Tangibles y Valores Negociables.

**Actividades de financiación:** los flujos por actividades de financiación son los que proceden de la emisión de acciones u otros instrumentos de Capital, así como cobros procedentes de la emisión de obligaciones, prestamos 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>16</sup>

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

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

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

### **1.3: Objetivos del Análisis Económico -Financiero:**

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

1. Poner de manifiesto las reservas existentes de la empresa.
2. Lograr el incremento de la actividad, a la vez que se eleva la calidad de la misma.
3. Incrementar la productividad del trabajo.

---

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

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

#### **1.4 Métodos y técnicas para el Análisis Económico- Financiero:**

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

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

Los principales métodos del análisis económico financiero son:

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

##### **1.4.1 Método Comparativo.**

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

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

#### **1.4.2. Método Porcentual.**

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

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

#### **1.4.3 Razones financieras.**

El análisis de las **razones financieras** es una técnica que comenzó a desarrollarse en la primera década del siglo XX, a través de estas se pueden evaluar diversos aspectos del rendimiento y el riesgo de la empresa. El análisis de las razones financieras es una de las formas de medir y evaluar el funcionamiento de la organización y la gestión de sus ejecutivos. Las razones deben compararse dado que en general no son significativas por sí mismas. Esta comparación se puede efectuar mediante el uso de:

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

El análisis de los Estados Financieros normalmente se refiere al cálculo de razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y proyectado de la empresa. El análisis de las razones es la forma más usual de análisis financiero. Los insumos principales para el análisis financiero son el Estado de Resultado, y el Balance General del período o períodos que se consideran. Utilizando los datos que se encuentran en estos estados, pueden calcularse

diferentes razones que permitan la evaluación de determinados aspectos del funcionamiento de la empresa, dentro de los cuales se encuentran:

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

### **Razones Financieras Básicas**

Las razones financieras pueden dividirse en varios grupos tales como:

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

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

#### **Razones que expresan liquidez:**

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

<b>Clasificación</b>	<b>Contenido</b>	<b>Cálculo</b>
Razón Circulante o Solvencia o liquidez general	Indica el grado en el cual los derechos del acreedor a corto plazo están cubiertos por activos que se esperan que se conviertan en efectivo en un período más o menos igual al crecimiento de las obligaciones.	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$
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.	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$

#### **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.

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

### **Razones de Apalancamiento:**

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

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

### **Razones de Rentabilidad:**

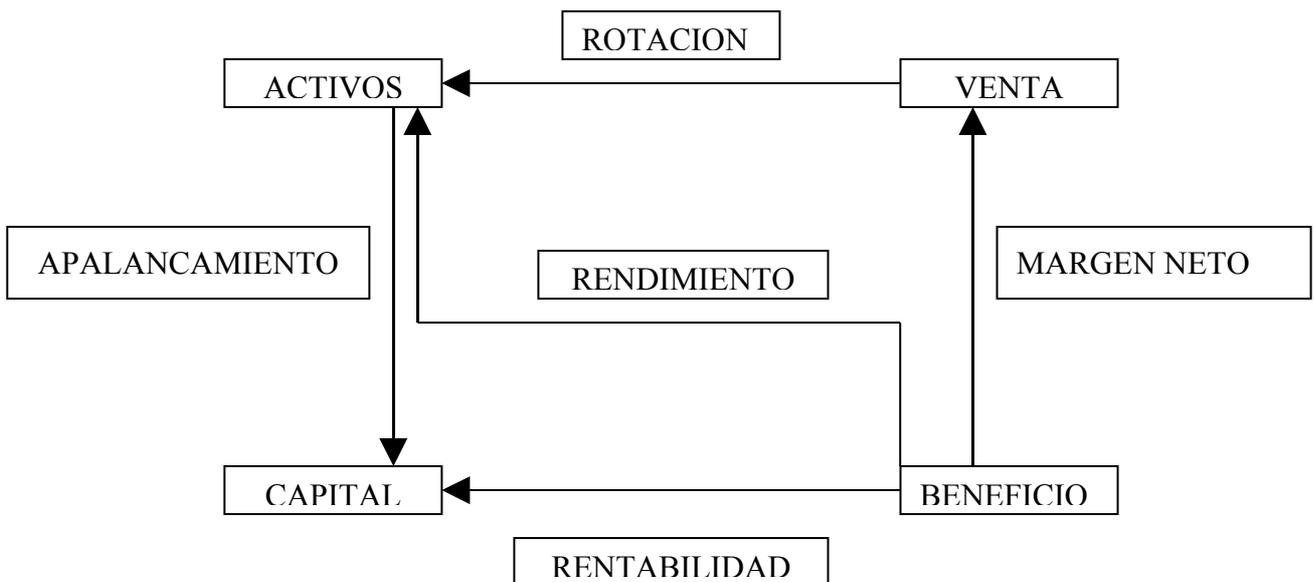
Evalúa las ganancias con relación al nivel de ventas de activos a la inversión de los dueños, es decir, miden el rendimiento sobre los capitales invertidos, constituye una prueba de la eficiencia de la administración en la utilización de sus recursos disponibles.

<b>Clasificación</b>	<b>Contenido</b>	<b>Cálculo</b>
Rentabilidad sobre las Ventas	Determina las utilidades obtenidas por cada peso de Ventas Netas en operaciones normales de la entidad realizando una evaluación en la eficiencia de la operación y en la dirección de la división para obtener utilidades y compensar el riesgo. Un resultado alto pone de manifiesto que la dirección ha generado niveles de ventas óptimos en relación con los costos y gastos.	$\frac{\text{Utilidad Neta del Período}}{\text{Ventas Netas}}$
Rentabilidad Económica	Mide el rendimiento obtenido con respecto al total de la inversión y el beneficio por cada peso de activo. Refleja la eficiencia y la efectividad en el uso y provecho de la inversión total.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$
Rentabilidad Financiera	Mide la Utilidad Neta que se obtiene por cada peso de patrimonio invertido.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
Costo por peso de Venta	Expresa eficiencia en la realización de las mercancías. Muestra la relación del costo de las mercancías entre los ingresos por las ventas.	$\frac{\text{Costo Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$
Gastos de Operaciones por peso de Venta	Permite relacionar con los gastos de operación por cada peso de venta neta.	$\frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Ventas Netas}}$

Costos y Gastos por peso de Ingreso Total	Permite relacionar todos los costos y gastos incurridos con todos los ingresos devengados.	$\frac{\text{Costo de Venta, Gastos Operación y Otros Gastos}}{\text{Ventas Netas y Otros Ingresos}}$
---	--	---

### 1.5 Análisis de la Rentabilidad.

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



**Esquema 1.1 : Análisis de la Rentabilidad**

#### Rentabilidad económica o rendimiento:

Es la relación entre el Beneficio antes de Intereses e Impuestos y el Activo Total.

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

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

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

Para aumentar el rendimiento se considera necesario:

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

### **Rentabilidad financiera:**

Es la relación entre el Beneficio Neto y los Capitales Propios.

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

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

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

### **1.6 Capital de trabajo.**

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

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

<sup>18</sup>

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

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

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

El Capital de Trabajo está representado por partidas operativas y financieras, dando lugar a un Capital de Trabajo Operativo y a un Fondo Circulante Financiero. El Capital de Trabajo es la suma del Capital de Trabajo Operativo y el Fondo Circulante Financiero. ( $CT=CTO+FCF$ ).

El Capital de Trabajo Operativo es la diferencia entre el Activo Operativo Corriente menos el Pasivo Operativo Corriente. Por lo tanto el Capital de Trabajo Operativo está relacionado directamente con las operaciones corrientes de la empresa y su magnitud es resultado del ciclo financiero a corto plazo, poniéndose de manifiesto la vinculación entre este y el nivel de actividad. Por tal razón es la parte del Capital de Trabajo que varía en dependencia del nivel de actividad. Cuando las ventas crecen y el ciclo financiero no sufre cambios, el impacto financiero es negativo, lo que trae como consecuencia inmovilización de recursos. El Activo Operativo Corriente, está representado por las Cuentas por Cobrar, así como los Inventarios y en el Pasivo Operativo Corriente clasifican las Cuentas por Pagar y las Nóminas por Pagar, así como las Obligaciones con el Presupuesto del Estado.

La gestión del Capital de Trabajo Operativo depende de las decisiones que afectan a estos activos y pasivos corrientes en las distintas áreas de la empresa tales como: Abastecimiento Técnico Material, Comercial, Servicios, Producción entre otras. Del resultado de estas áreas depende en gran medida 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.

### **1.7 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, entresacando 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 gran 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 nuestra 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 esta 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 ud. 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 si 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 esta hablando o pensando lo que va a decir.
  - Otros también tienen criterios y opiniones de interés y ud. 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 donde quiere ir. Es un marco de referencia que asesora a los directivos individualmente a los equipos de dirección sobre como organizar la información, investigar la situación existente, escoger las alternativas adecuadas e implementar las decisiones”* <sup>19</sup>

La figura (1.1) 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	Como	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
	Que		

<sup>19</sup> Tregoe, Benjamín B, Top Management 1980 p280

<b>Operaciones ineficaces</b>	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 este claro	Una estrategia oscura y unas operaciones ineficaces han sido el motivo del fracaso en el pasado y seguirán siéndolo en el futuro
<b>Operaciones ineficaces</b>		

FIG. 1.1. Estrategia y Operaciones: una relación entre el que y el como

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.

### **1.7.1 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 esta 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
Resultados	Recursos naturales 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 y 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>20</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.

En ocasiones se han solicitado consultorías sobre problemas particulares, asociados a métodos y sistemas de trabajo o sistemas motivacionales (Cuesta, 1992, 1993). Generalmente estaban vinculados a determinadas áreas de las organizaciones. En correspondencia se acudía a instrumentos o técnicas devenidas participativas como **brainstorming**, dinámica de grupos, encuestas, diagramas de análisis de proceso (flujogramas) y de Gantt, entre otras. En su aplicación se seguía la lógica del método general de solución de problemas (Salvendy, 1982; Maynard, 1990). Se recurría a grupos de expertos tratando los juicios por **Delphi** asociados a estadígrafos para la toma de decisiones, tales como concordancia C, Kendall W y  $r_s$  de Spearman (Siegel, 1974; Cuesta, 1990, 1997).

---

<sup>20</sup> **Zuwaylif fadil H, Paul Baum**, *Ciencias de la administración*. Editorial Limaza, México 1981 p150

Otras veces la consultoría solicitada respondía a problemas generales, derivando la acotación de los particulares. Esta iba entonces de lo general a lo particular. Esa era la consultoría preferida desde nuestro proceder metodológico, por el enfoque sistémico que precisaba. Ello conlleva a una segunda consideración metodológica fundamental: la necesidad del enfoque en sistema, de la interacción de lo general y lo particular. La primera consideración fue expresada antes: la necesidad de involucrar o comprometer a la alta dirección, siempre, con el trabajo de consultoría. En trabajos recientes, aun cuando solicitaban resolver problemas particulares en las organizaciones, no dejamos de explicitar el sistema o modelo de gestión que con conciencia o no asumía la institución.

### **1.7.2: Decisiones Operacionales**

Una vez que se haya establecido la estrategia, la organización debe determinar como 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 toman las medidas específicas para impedir que se den consecuencias adversas o para minimizar su efecto.*<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> **Zuwaylif fadil H, Paul Baum, Ciencias de la administración. Editorial Limaza, Mexico 1981 p135**

Estos cuatro modelos de pensamiento engloban a todas las decisiones operacionales que debe adoptar los directivos y empedados cada día. La tabla 1.1 muestra estos procesos y su relación temporal.

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

**TABLA 1.1: Los procesos Racionales**

### 1.7.3 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.

**Preocupación.** Es cualquier cosa que mueve a un directivo 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 muy generales. Estas suelen presentarse acompañadas de la opinión de alguien sobre como 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>22</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 implicadas?

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 el porqué algo salió mal, se utilizará el análisis de

---

<sup>22</sup> Bittel Lester R, Ramsey Jackson Enciclopedia del Management. Grupo Editorial Oceano. p70

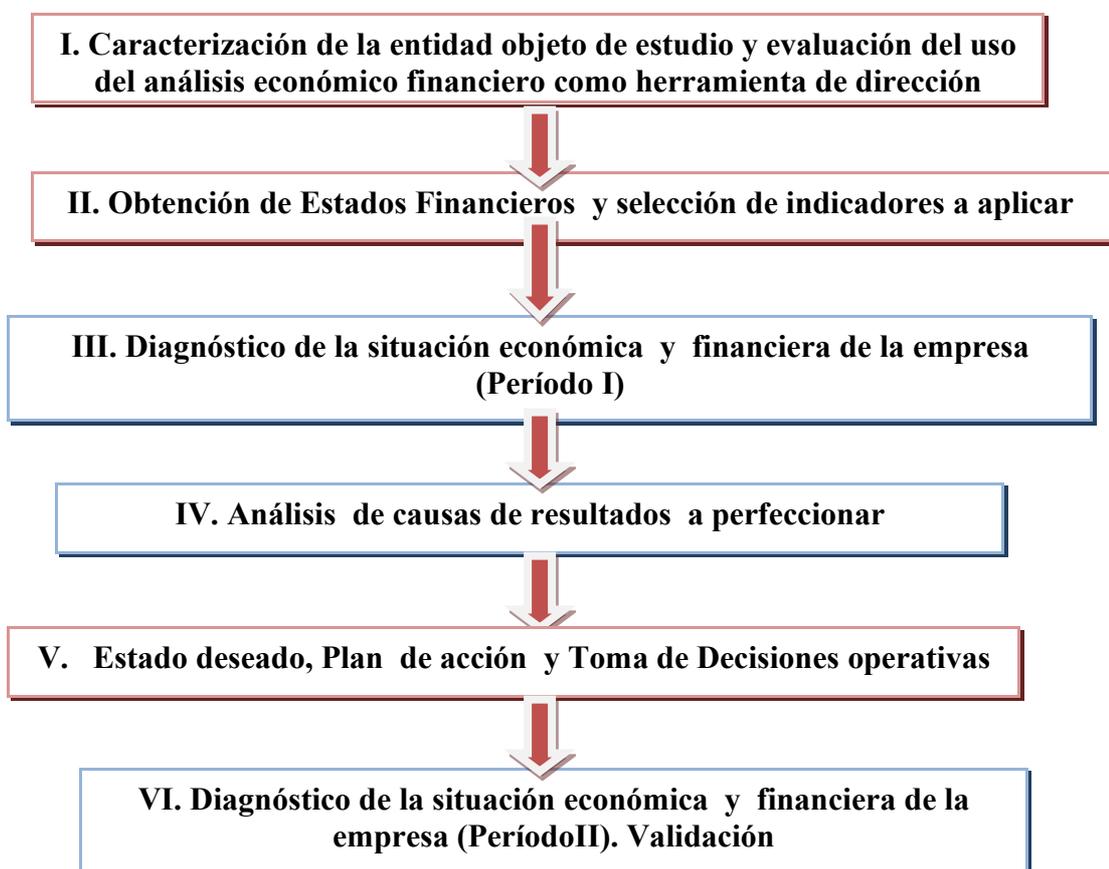
problemas. Llegados a este punto, la persona o grupo está lista para abordar la resolución de la preocupación o problema.

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

**CAPITULO II: Diagnóstico y desarrollo del procedimiento para evaluar los indicadores económicos y financieros que posibilite la toma de decisiones en la Unidad Empresarial de Base de la Agricultura Urbana “Orlando Castañeda” del CAI Arrocerero “Sur del Jíbaro”**

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 operativas y estratégicas que posibiliten la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos. Por tal razón se desarrolla un procedimiento para evaluar los indicadores económicos y financieros que brinda la información que requieren los ejecutivos, para la toma de decisiones oportunas y razonables que permitan el incremento de la rentabilidad y la capacidad de pago, disminuyendo el riesgo financiero.

El autor considera que estos aspectos pueden quedar plasmados en las siguientes etapas, que se muestran en el siguiente esquema:



*Esquema 2.1: Elaboración propia.*

**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

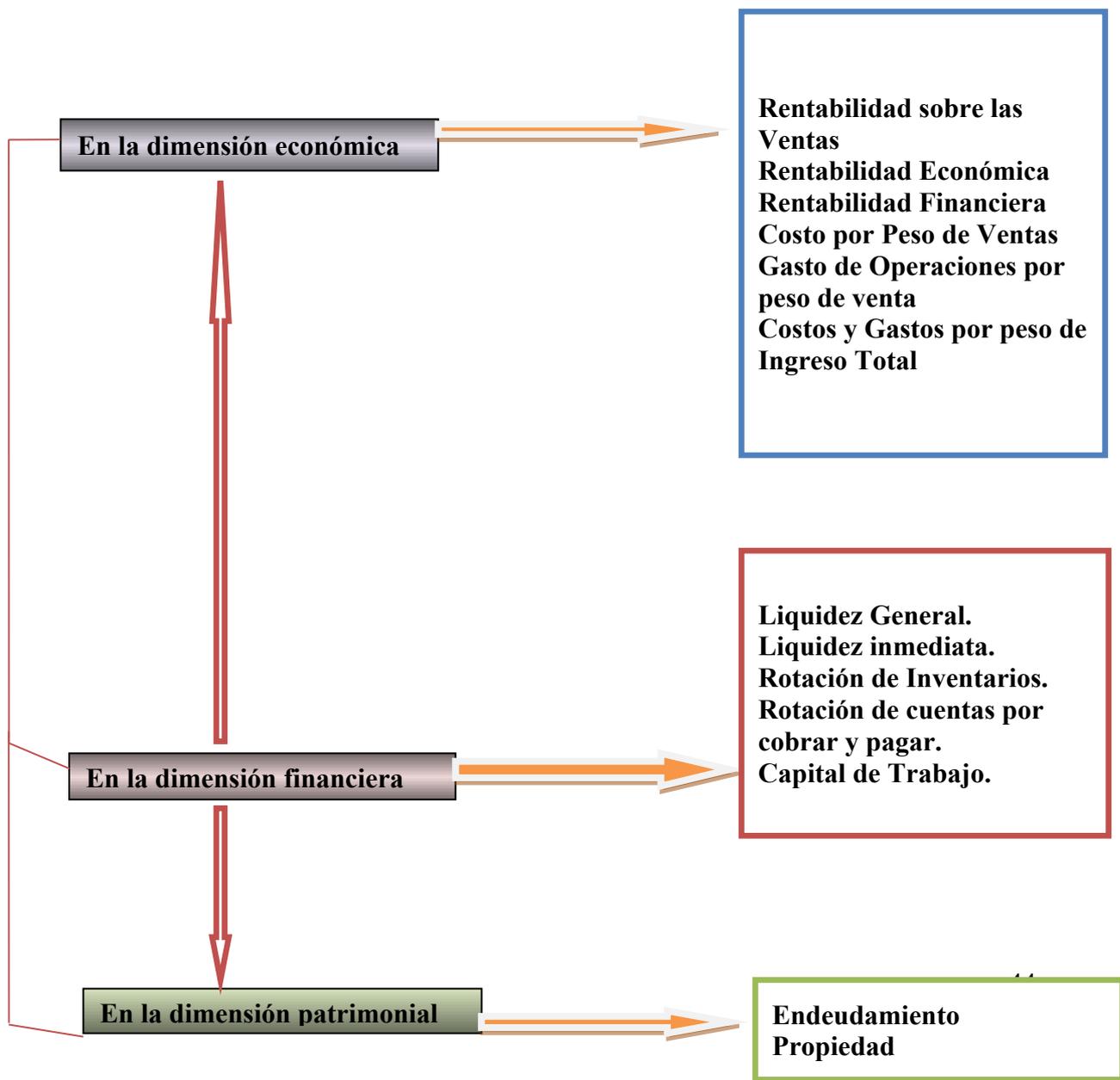
modo se analizará en que medida son utilizados los Estados Financieros y en general las técnicas para su análisis en función de la toma de decisiones.

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

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

- Estado de Resultado.
- Balance General o Estado de Situación Financiera.
- Estado de Origen y Aplicación de Fondos.
- Flujos de Efectivo.

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



***Esquema 2.2 Elaboración Propia.***

**III) Tercera Etapa:** Aplicar los métodos y técnicas de análisis que permitan 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 para partiendo del análisis de la situación financiera y económica se identifiquen debilidades, 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 que punto fueron o no acertadas las decisiones tomadas.

### **2.1: Características de la Empresa Unidad Empresarial de Base de la Agricultura Urbana “Orlando Castañeda” del CAI Arrocero “Sur del Jíbaro”.**

La guerra Económica impuesta por el imperialismo norteamericano, el desvío de recursos del estado; las transformaciones que se vienen desarrollando en Cuba, exigen que entre nuestras prioridades figure la producción de alimentos, de ahí que la Unidad Empresarial de Base de la Agricultura Urbana “Orlando Castañeda” del CAI Arrocero “Sur del Jíbaro”, ubicada en la calle 19 en La Sierpe, surja el 30 de enero de 2002, teniendo como actividad fundamental la producción y comercialización de vegetales con el objeto de Producir y acopiar de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Créditos y Servicios, Cooperativas de Producción Agropecuaria y Granjas Estatales, los excedentes del Plan de plantas ornamentales, posturas de frutales, forestales y de flores, para su comercialización Mayorista con empresas comercializadoras del Ministerio de la Agricultura y otras entidades y de forma mayorista y/o minorista en el mercado Agropecuario Estatal, en moneda nacional.

Producir y comercializar de forma mayorista, materia orgánica, humus de lombriz, pienso criollo, plantas condimentos y medicinales frescas o secas, semillas botánicas y agámicas que incluyen plántulas y posturas de hortalizas, en moneda nacional.

Comprar, producir y comercializar de forma mayorista, hortalizas y condimentos frescos y secos con destino al consumo social y de forma minorista en los puntos de venta autorizados por el consejo de la administración Municipal, puede comercializar además, raíces, tubérculos,

plátanos, maíz, sorgo, arroz popular, leña, carbón, aceites de ajonjolí, de maní, de girasol, de palma de corajo y de otras plantas oleaginosas, frutas frescas, sus pulpas y jugos naturales, vegetales encurtidos de forma artesanal, plantas medicinales, frescas o deshidratadas, alimento animal( incluye piensos criollos),miel de abeja de la tierra y sus subproductos, pie de cría de aves rusticas y sus huevos, carnes frescas de ganado menor, flores, posturas de plantas frutales, forestales y ornamentales, todo ello en moneda nacional.

Comercializar de forma minorista en moneda nacional en los consultorios-Tiendas Agropecuarios insumos para la producción y los productos de alta demanda para el sector agropecuario tales como monturas, sogas, bastos, yugos, frontiles, cinturones de seguridad, guantes, polainas, sombreros, machetes, aperos de labranza, cuchillos, vagones, regaderas, semillas botánicas y agamicas, incluidas las Vitro plantas, posturas de plantas frutales, forestales y ornamentales, plantas medicinales frescas y deshidratadas, biopreparados para el control integral de plagas, literatura científico-técnica relacionada con la actividad de producción Agropecuaria y forestal, abono, humus de lombriz, piensos criollos y pie de cría de la lombricultura.

Prestar servicios a través de los consultorios Agropecuarios de atención técnica y accesoría en la aplicación de las tecnologías de producción agropecuaria, para la aplicación de productos contra plagas y enfermedades, realización de podas, injertos, sueros sanitarios, suelo y fertilizantes, sanidad vegetal, de riego y drenaje, micro centró de cubriciones, dentro del ámbito geográfico definido para la agricultura urbana, en moneda nacional.

Cuenta además con 3 convenios porcinos con un total de 160 cerdos cada uno con un plan de 43.20 toneladas de carne de cerdo a entregar al año.

## **2.2: Diagnóstico de la situación actual que presenta el análisis financiero para la toma de decisiones en la Unidad Empresarial de Base de la Agricultura Urbana “Orlando Castañeda” del CAI Arrocerero “Sur del Jíbaro”. Primera Etapa**

En la realización del diagnóstico se emplean las siguientes técnicas: Observación directa, revisión de los informes sobre el análisis de los

indicadores económicos- financieros, revisión de las actas del Consejo de Dirección y del Comité de Control. Los resultados se exponen a continuación:

- La empresa está en Perfeccionamiento Empresarial.
- La Empresa cuenta con una Dirección de Contabilidad y Finanzas. La Contabilidad está centralizada a nivel de Empresa.
- La Contabilidad está Certificada.
- Existen los medios informáticos y de comunicación que permiten operar los sistemas de Contabilidad
- Se elaboran los siguientes estados financieros:
  - Estado de Situación o Balance General.
  - Estado de Resultado.
- No existe una adecuada política para la disminución de los costos a los servicios y productos y se debe trabajar por reelaborar fichas de costo.
- Solo se comparan los gastos por elementos con los planificados no determinándose las causas de las desviaciones.
- Se analiza el indicador costo por peso, comparando el real con el plan pero no se determina el sobre gasto y las causas que han dado lugar al mismo.
- No se analizan detalladamente los factores que inciden en el margen neto y la incidencia de este en la rentabilidad económica.
- El capital de trabajo que figura en el Balance sólo se realiza el cálculo del mismo, pero no se determinan las necesidades de financiamiento.

Los resultados del diagnóstico ponen de manifiesto, que los directivos de la unidad no cuentan con la información necesaria para tomar decisiones razonables que contribuyan a minimizar el riesgo financiero que presenta la empresa en el año 2008. Por tal razón es necesario desarrollar un procedimiento que posibilite que el proceso de toma de decisiones se realice de forma efectiva. En el próximo epígrafe se proponen los pasos a seguir para la implementación del procedimiento a partir del año 2009 en la Empresa objeto de investigación.

### **2.3: Procedimiento propuesto:**

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

### **2.3.1 Indicadores para evaluar la situación de la empresa en lo económico, financiero y patrimonial. Segunda Etapa**

La selección de los indicadores se realizó considerando los epígrafes que figuran en el Plan de la empresa aprobado por el Organismo Superior. Los objetivos de los mismos están orientados a evaluar la situación de la empresa en lo económico, financiero y patrimonial, facilitándole a los ejecutivos la toma de decisiones. La propuesta de indicadores fue objeto de valuación con especialistas del área económica, recursos humanos e informático, llegándose al consenso de evaluar en el año 2008 y junio del 2009 los siguientes:

Como se pudo apreciar en el capítulo 1 la forma de agrupar las razones financieras es muy diversa no obstante en nuestra propuesta presentamos la siguiente considerando que es la que más se ajusta a la entidad objeto de estudio. Las mismas quedarían 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:

$$\text{Razón de Disponibilidad} = \frac{\text{Cuentas de Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante (PC)}}$$

O tesorería

- Razón de Solvencia: Mide la capacidad de la empresa para enfrentar (solventar) todas sus deudas tanto a corto plazo como a largo plazo, con sus activos reales (circulantes y fijos). Se calcula:

$$\text{Razón de Solvencia} = \frac{\text{Activos Reales (AR)}}{\text{Financiamiento Ajeno (FA)}}$$

Mientras más alto sea el resultado es mejor, ya que refleja que cuenta con una reserva potencial de tesorería para cubrir sus obligaciones.

## **II. Razones de Apalancamiento.**

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

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

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Financiamiento Ajeno (FA)}}{\text{Financiamiento Total (FT)}}$$

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

$$\text{Razón de Autonomía} = \frac{\text{Financiamientos Propio (FP)}}{\text{Financiamiento Total (FT)}}$$

## **III. Razones de Actividad.**

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

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

$$\text{Rotación del Capital de Trabajo} = \frac{\text{Ventas Netas (VN)}}{\text{Capital de Trabajo (CT)}}$$

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

$$\text{Rotación de los Activos Totales} = \frac{\text{Ventas Netas (VN)}}{\text{Activos Totales (AT)}}$$

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

$$\text{Rotación de los Inventarios} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario promedio}}$$

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

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Cuentas y Efectos por Cobrar} \times \text{Tiempo}}{\text{Ventas Netas (VN)}}$$

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

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Cuentas y Efectos por Pagar} \times \text{Tiempo}}{\text{Costo de Venta}}$$

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

$$\text{Rotación de Tesorería} = \frac{\text{Ventas Netas (VN)}}{\text{Efectivo}}$$

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

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

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

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

#### IV. Razones de Rentabilidad.

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

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

$$\text{Rentabilidad sobre las Ventas Netas} = \frac{\text{Utilidad o Pérdida Neta del período}}{\text{Ventas Netas (VN)}}$$

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

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{Utilidad o Pérdida Neta del período}}{\text{Financiamiento Total}}$$

- Rentabilidad Financiera: Evalúa lo que le está rindiendo la sucursal a la Casa Matriz por cada peso de capital invertido. Se calcula:

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Utilidad o Pérdida Neta del período}}{\text{Financiamiento Propio (FP)}}$$

Las razones financieras constituyen herramientas de gran utilidad, 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 muy 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.

### Operaciones que producen entradas y salidas de efectivo en las diferentes actividades

- **Actividades de Operación:** Reflejará aquellas transacciones que se incluyen en la determinación de la utilidad neta y tiene efectos sobre el efectivo.

#### Entradas de efectivo

- Cobros a clientes por ventas al contado de productos, mercancías o servicios
- Cobros a clientes por ventas a crédito de productos, mercancías o servicios
- Cobros Anticipados
- Cobros de intereses ganados
- Cobros de dividendos

#### Salidas de efectivo

- Pagos a proveedores por ventas al contado de productos, mercancías o servicios
- Pagos a proveedores por ventas a crédito de productos, mercancías o servicios
- Pagos Anticipados
- Pagos de salarios
- Pagos de intereses e impuestos

- **Actividades de Inversión:** Incluirá los flujos de efectivo relacionados con las actividades de inversión.

#### Entradas de efectivo

- Cobros de las ventas de Activos Fijos.
- Cobros de las ventas de inversiones financieras a largo plazo.
- Devolución de préstamos realizados.

#### Salidas de efectivo

- Pagos de las compras de Activos Fijos
- Pagos por compras de inversiones financieras a largo plazo
- Préstamos otorgados por la empresa.

- **Actividades de Financiamiento:** Incluirá los flujos de efectivo provenientes de fuentes de financiamiento externas a la empresa.

#### Entradas de efectivo

- Préstamos recibidos a corto, mediano y largo plazo (sólo el principal)
- Emisiones de acciones y bonos

#### Salidas de efectivo

- Pagos de los préstamos a corto, mediano y largo plazo (sólo el principal)
- Pago de dividendos

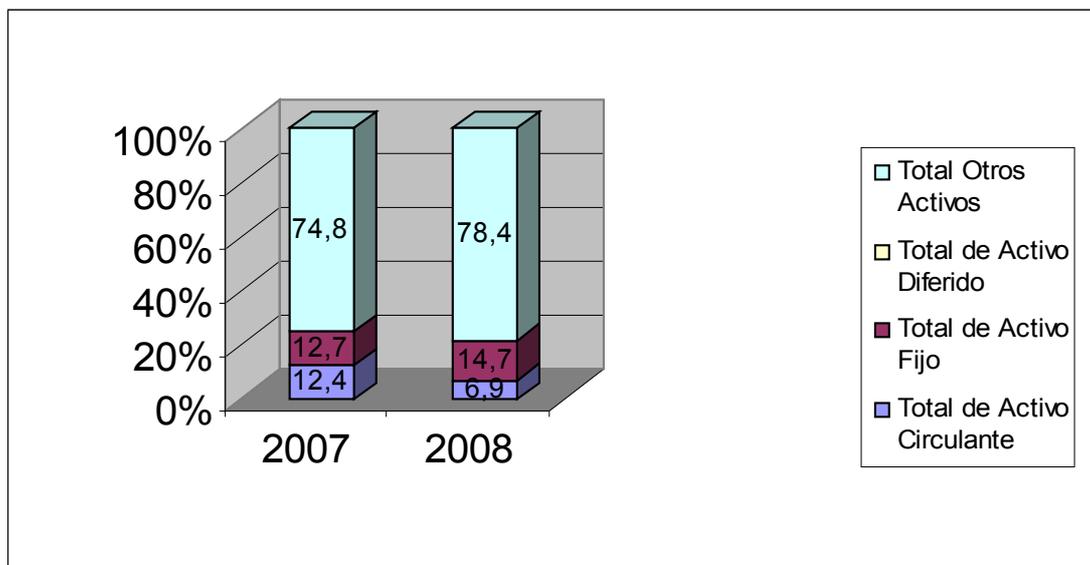
### 2.3.2. Resultado del diagnóstico de la situación económica financiera en los períodos o iniciales. Tercera Etapa

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

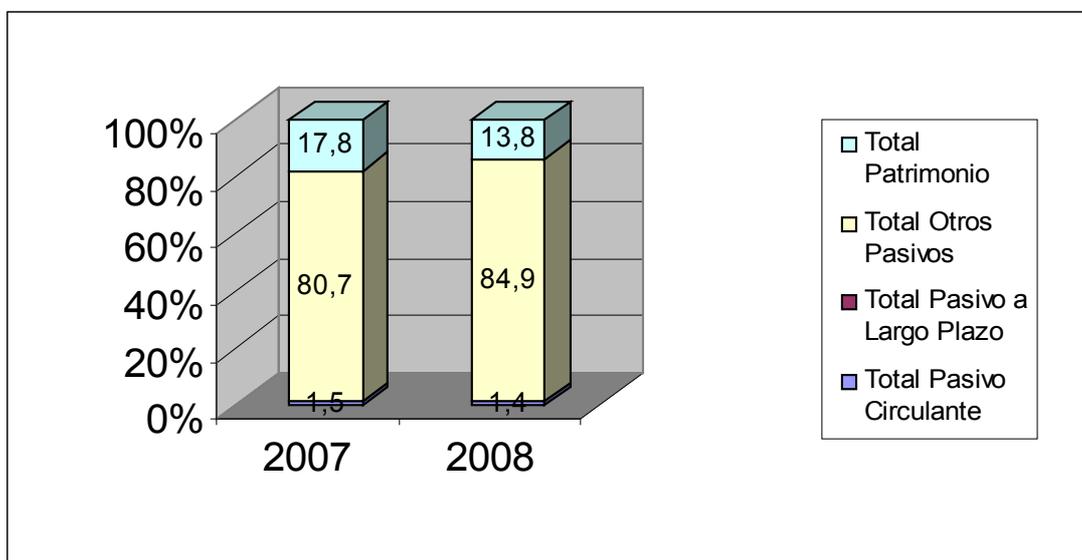
Grupos del Balance %	2007	2008
<b>Total de Activo Circulante</b>	12,4	6,9
<b>Total de Activo Fijo</b>	12,7	14,7
<b>Total de Activo Diferido</b>		
<b>Total Otros Activos</b>	74,8	78,4

<b>Total Pasivo Circulante</b>	1,5	1,4
<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>		
<b>Total Otros Pasivos</b>	80,7	84,9
<b>Total Patrimonio</b>	17,8	13,8

### ACTIVO

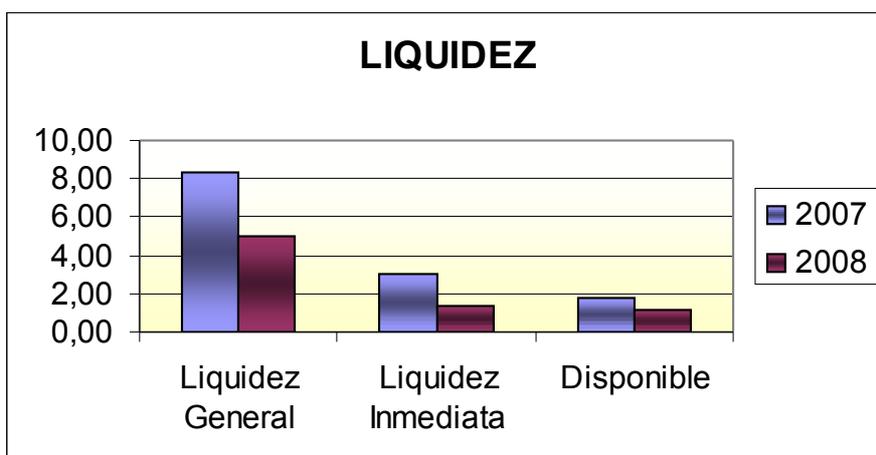


### PASIVO



- Análisis de la Liquidez:

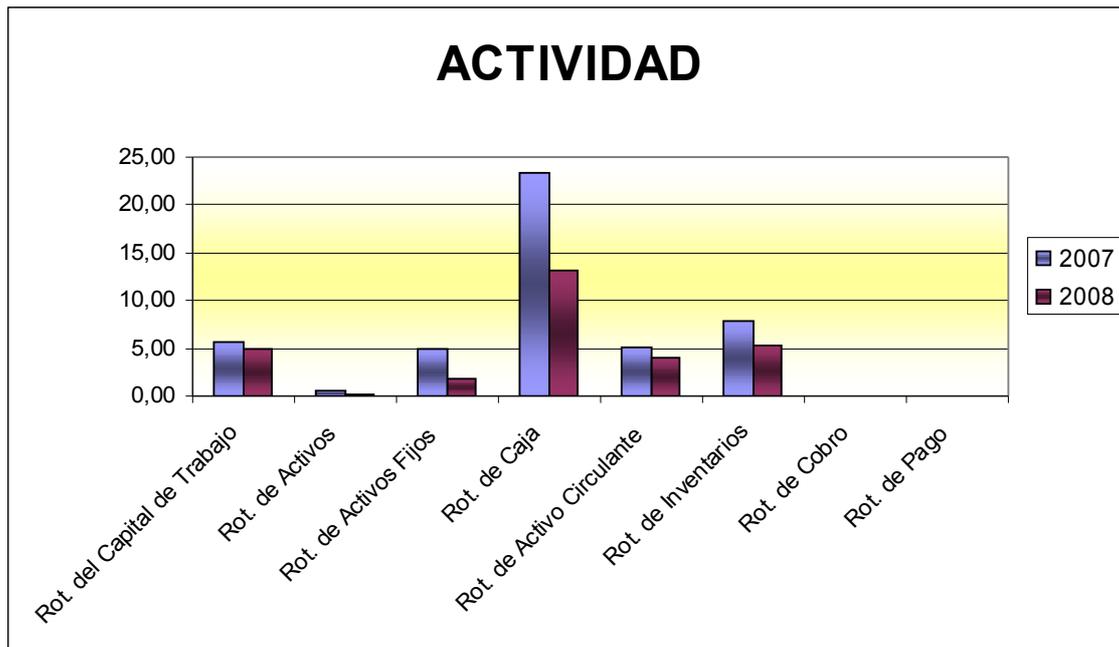
LIQUIDEZ	2007	2008
Liquidez General	8,32	4,98
Liquidez Inmediata	2,98	1,31
Disponible	1,79	1,16



Se observa una disminución en la capacidad de pago de la empresa, en todos los indicadores

- Análisis de las Rotaciones o Actividad:

ACTIVIDAD	2007	2008
Rot. del Capital de Trabajo	5,73	4,92
Rot. de Activos	0,63	0,27
Rot. de Activos Fijos	4,92	1,85
Rot. de Caja	23,38	13,14
Rot. de Activo Circulante	5,04	3,93
Rot. de Inventarios	7,85	5,34
Rot. de Cobro	0,03	0,01
Rot. de Pago	0,004	0,018
<b>Rot. de Cobro en Días</b>	<b>10</b>	<b>3</b>
<b>Rot. de Pago en Días</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
<b>Rot. de Inventario en Días</b>	<b>46</b>	<b>67</b>

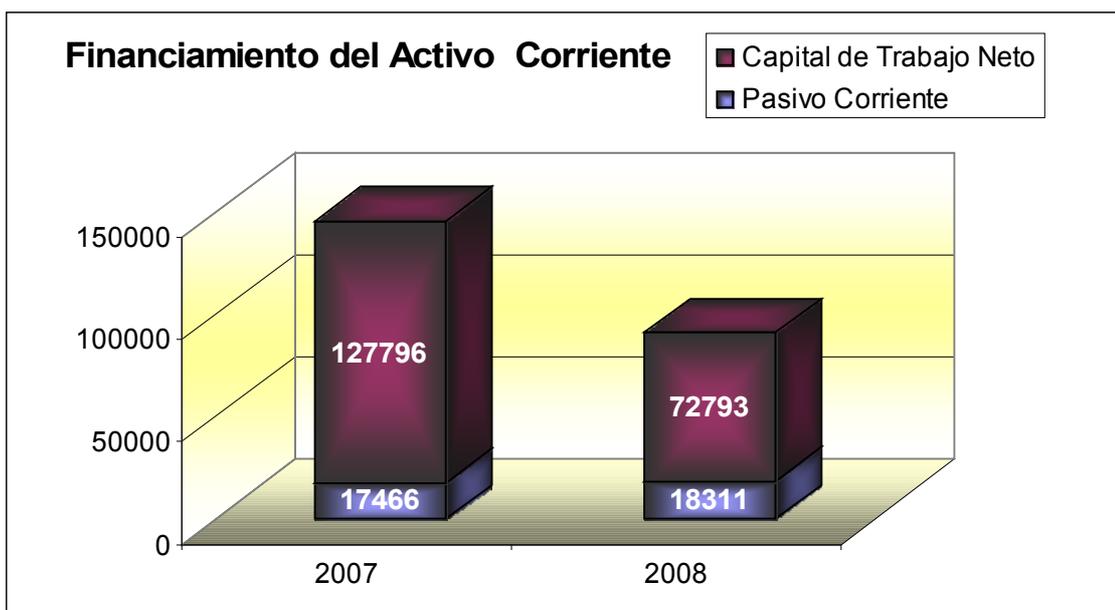


Todas las razones de este grupo empeoran con excepción de la rotación de las cuentas por cobrar, lo que denota que la empresa está haciendo un uso menos eficiente de sus recursos, o sea cada vez rotan menos veces dentro del ciclo productivo.

Caso particular de análisis es el relativo a las rotaciones de cobro y pago, pues la empresa en 2007 demoraba más en cobrar que en pagar y en el 2008 demora más en pagar que en cobrar, no obstante ambos resultados son favorables pues en ningún caso llegan a los 30 días

- Análisis del Capital de Trabajo

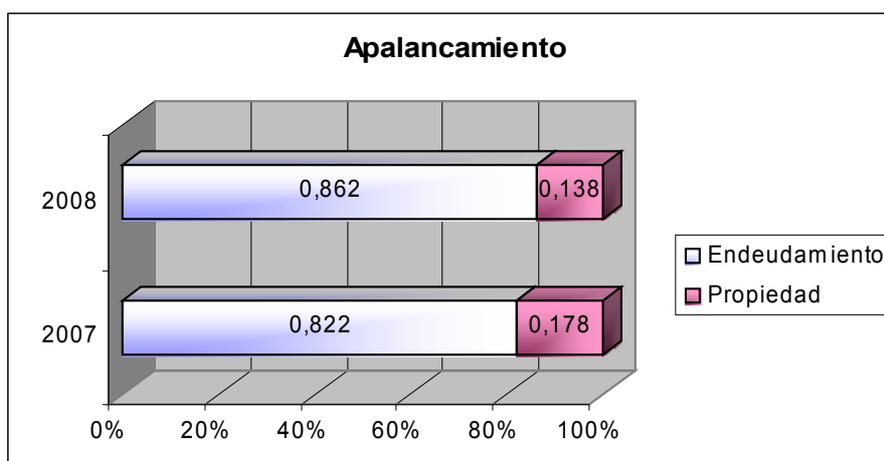
	2007	2008
<b>Total de Activo Circulante</b>	145262	91104
<b>Total Pasivo Circulante</b>	17466	18311
<b>Capital de Trabajo</b>	127796	72793



Como se observa el capital de trabajo se ha reducido considerablemente de un año a otro, de 127796 pesos a 72793 pesos. El Pasivo Circulante, o sea las deudas inmediatas aumentan en un 4.6 % mientras que el Activo Circulante disminuye en un 59 %

- Análisis del Apalancamiento

APALANCAMIENTO	2007	2008
Endeudamiento	0,822	0,862
Autonomía	0,178	0,138

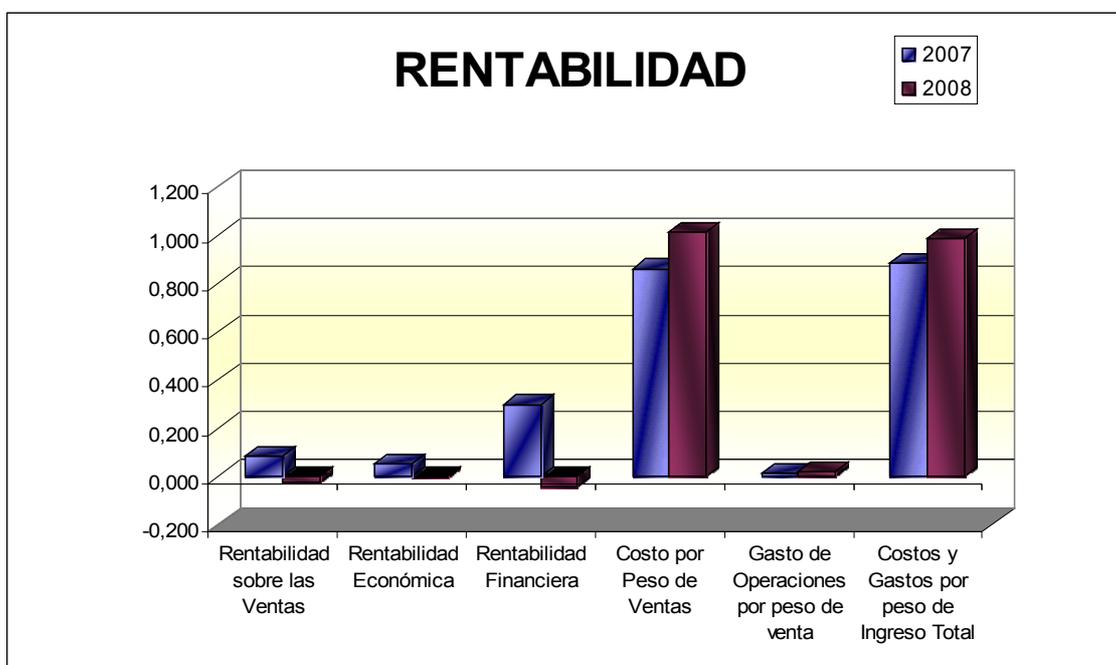


Como se observa la empresa ha aumentado módicamente sus niveles de

endeudamiento pues en el 2007 tenía un endeudamiento del 82 % y para el 2008 se aumenta a 86 %

- Análisis de la Rentabilidad

<b>RENTABILIDAD</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Rentabilidad sobre las Ventas	0,085	-0,024
Rentabilidad Económica	0,053	-0,006
Rentabilidad Financiera	0,299	-0,046
Costo por Peso de Ventas	0,86	1,01
Gasto de Operaciones por peso de venta	0,02	0,02
Costos y Gastos por peso de Ingreso Total	0,88	0,99

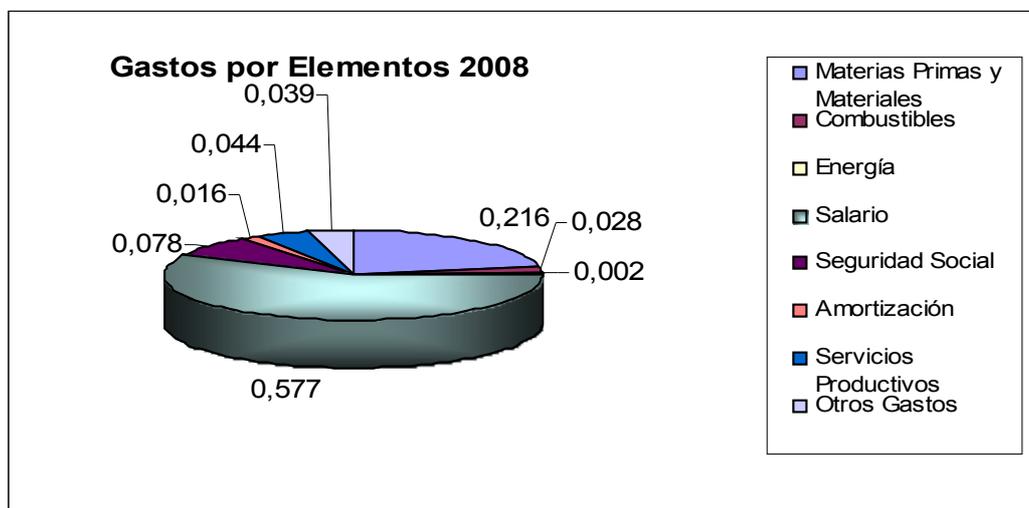
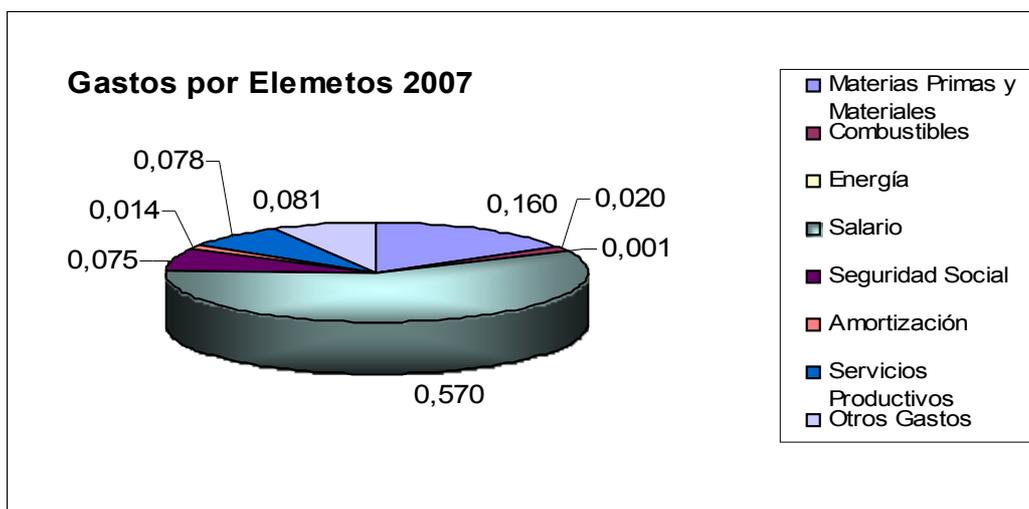


La situación de la empresa a pasado a ser crítica teniendo en cuenta que sus indicadores de rentabilidad han pasado a ser negativos, o sea ha tenido pérdidas, observándose un deterioro en su eficiencia económica y un aumento en los indicadores relacionados con costos y gastos por pesos de ventas e ingresos.

- Análisis de Gastos por Elementos

Total de Gastos	2007	2008
Materias Primas y Materiales	48093	54341
Combustibles	6156	7179
Energía	358	481
Salario	171358	145365
Seguridad Social	22398	19645
Amortización	4159	4056
Servicios Productivos	23549	11155
Otros Gastos	24385	9764
	<b>300456</b>	<b>251986</b>

Gráficamente el comportamiento es como sigue para cada año:



Como se observa el peso fundamental lo tienen los gastos de salario y en segundo lugar los de Materias Primas y Materiales. Para analizar estos valores pero porcentualmente veremos sus pesos específicos dentro del total de las ventas de la granja y así se observa que tienen este mismo comportamiento

<b>Por ciento de Gastos sobre ventas</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>Variación</b>
Materias Primas y Materiales	6,57	15,17	231
Combustibles	0,84	2,00	238
Energía	0,05	0,13	275
Salario	<b>23,40</b>	<b>40,59</b>	173
Seguridad Social	3,06	5,49	179
Amortización	0,57	1,13	199
Servicios Productivos	3,22	3,12	97
Otros Gastos	3,33	2,73	82

Si analizamos de un año a otro el valor que porcentualmente más se incrementa es la energía que prácticamente se triplica (275 %) luego los combustibles y materias primas y materiales en es orden

- Salario Medio

	2007	2008	Variación
Gasto de salario	171358	145365	84,8
Nro. de Trabajadores	29	27	93,1
Salario Medio	5909	5384	91,1

Cuando se realizan análisis para evaluar la situación financiera, la literatura recomienda que se crucen los análisis en valores absolutos y los relativos, el análisis de los gastos de salario es una muestra de esta necesidad, si vemos desde el punto de vista monetario los gastos se reducen de 171358 a 145365, incluso el salario medio se reduce de 5909 a 5384, pero ya con anterioridad vimos que este gasto desde el punto de vista de su peso específico dentro del total de ventas aumenta pues era el 23.40 % de las ventas en el 2007 y pasó a ser el 40.59% en el 2008. Es cierto que se reduce el gasto de salario que en el 2008 es el 84.8 % del gasto de salario del 2007, pero las ventas son el 49 % de las del año anterior o sea la contracción de los ingresos por venta debió estar amparada por una reducción mayor de los gastos de salario.

#### **2.4 Análisis de las causas del deterioro en los indicadores. Cuarta Etapa**

Las dos grandes metas de cualquier empresa son aumentar su rentabilidad y su liquidez, esta es la razón por la cual en nuestro trabajo pretendemos

profundizar en las causas por las cuales estos dos aspectos se muestran tan deteriorados en el diagnóstico. Para ello se aplican algunas técnicas de trabajo en grupo

#### **2.4.1 Selección de Instrumentos:**

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

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

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

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

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

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

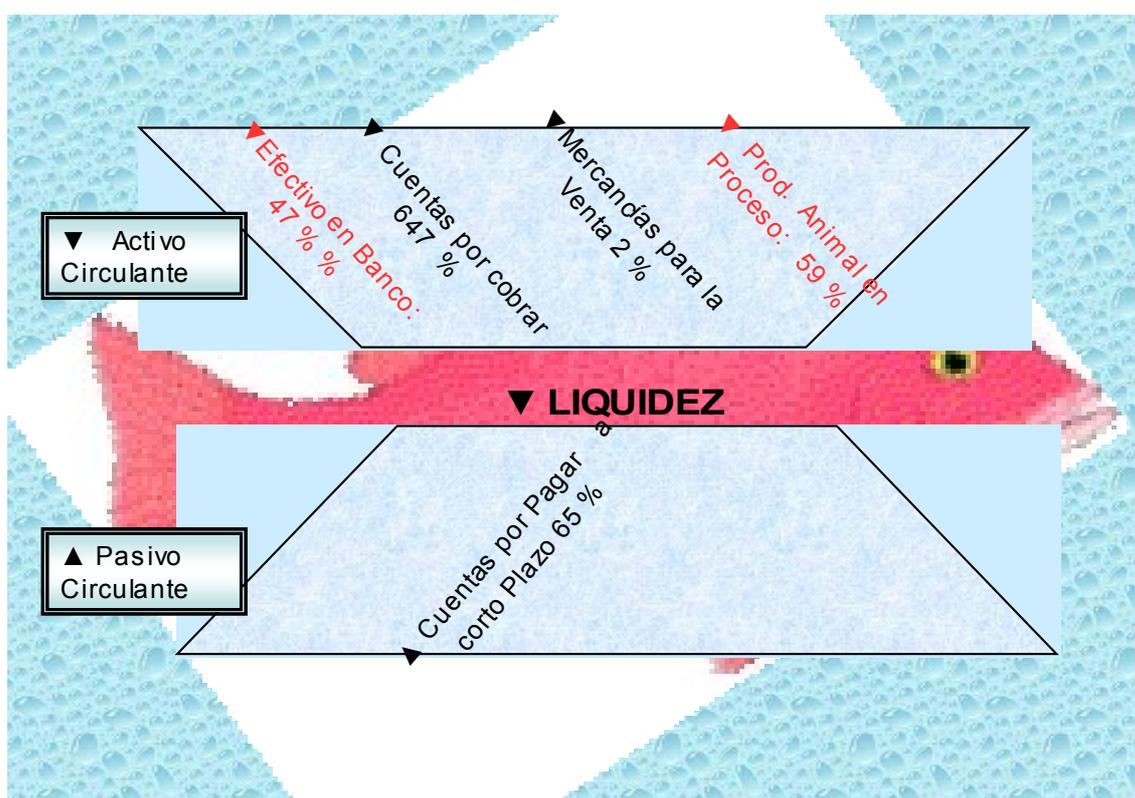
**Diagrama Causa – Efecto o Espina de Pescado (Ishikawa):** Permite identificar, explorar y exhibir gráficamente, con detalles crecientes todas las causas posibles relacionadas con un problema o condición a fin de descubrir su raíz o sus raíces. Permite que el equipo se concentre en el

contenido del problema, en este caso en la reducción de la rentabilidad y la liquidez, se trata de concentrar al equipo en causas y no en síntomas.

### 2.4.2 Aplicación de instrumentos en determinación de causas del deterioro de la rentabilidad y la liquidez

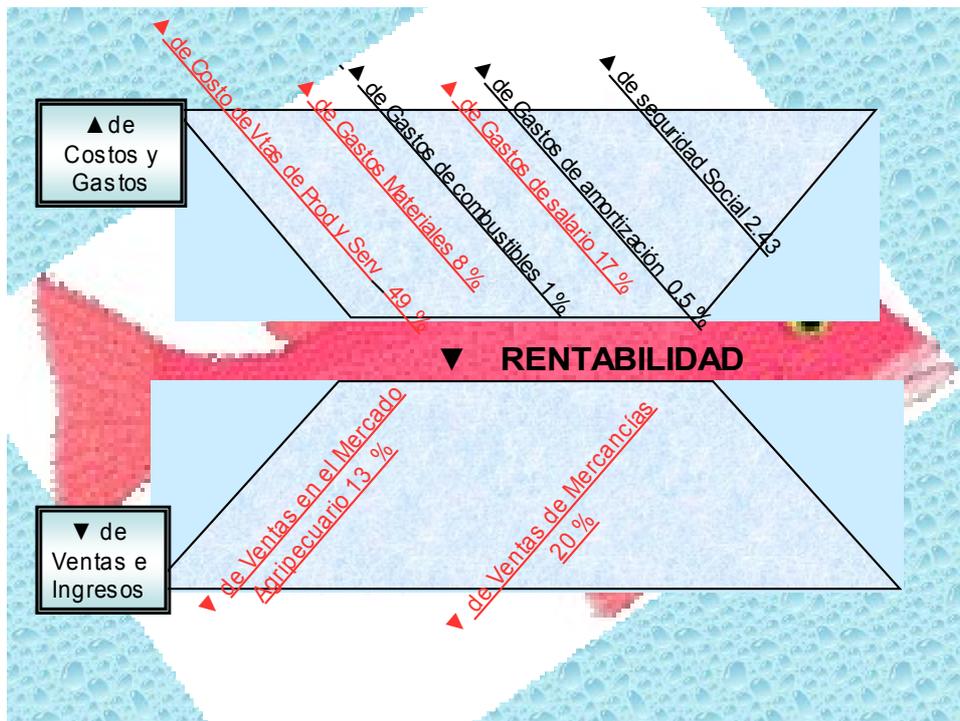
Para buscar las causas del deterioro de la liquidez y la rentabilidad se presentan de la siguiente forma los factores determinantes desde el punto de vista contable, se propicia el debate pues a decir de los especialistas, para realizar un buen análisis económico financiero se debe buscar la causa de los fenómenos y después la causa de las causas, y así sucesivamente

- Causas del deterioro de la Liquidez:



Como Se observa estas son las causas principales que ocasionan el deterioro de la capacidad de pago de la empresa, señalándose entre los principales motivos la disminución del Efectivo en Banco, de las cuentas por Cobrar y de la Producción Animal en Proceso, así como el incremento de las Cuentas por Pagar a Corto Plazo

- Causas del deterioro de la Rentabilidad



Como se observa estos son los factores que más determinan el deterioro de la Rentabilidad, destacándose el incremento del Costo de Ventas de la producción y servicios, del mismo modo si analizamos los elementos del costo que más inciden en este aspecto figuran los gastos materiales y los de salario, así como la disminución de los ingresos provenientes de la venta de mercancías y las ventas en el mercado agropecuario

### **CAPITULO III: Plan de acciones y decisiones operativas. Valoración de los resultados para un segundo ejercicio económico.**

#### **3.1. Causas del deterioro de la rentabilidad y la liquidez en la Unidad Empresarial de Base de la Agricultura Urbana “Orlando Castañeda” del CAI Arrocerero “Sur del Jíbaro”.**

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

**TORMENTA DE IDEAS CAI Arroceros Sur del Jíbaro**  
 Realizada en: Granja Urbana Cantidad de participantes : 7



Según el trabajo realizado estas causas se agrupan en 4 grupos de factores, o sea, relativos al hombre, al medio, al estado de las plantaciones y animales y a la infraestructura creada

1. Causas relativas al hombre

- ❖ Desproporción entre personal directo e indirecto
- ❖ Sistema de pago y de estimulación que no incentivan suficientemente la producción
- ❖ Insuficiente preparación del personal
- ❖ Mala organización de los cultivos y cosechas
- ❖ Morosidad en introducción de resultados Científico técnicos
- ❖ Insuficientes alianzas estratégicas, por ejemplo con centros de investigación
- ❖ Insuficientes atenciones al cultivo
- ❖ Bajos rendimientos en los trabajadores
- ❖ Indisciplinas tecnológicas

2. Causas relativas al medio

- ❖ Mal manejo de suelos
- ❖ Degradación de terrenos
- ❖ Inadecuado uso de abonos orgánicos
- ❖ Incidencia de plagas y enfermedades

- ❖ Inestabilidad en períodos de lluvia y sequía

### 3. Causas relativas al estado de las plantaciones y animales

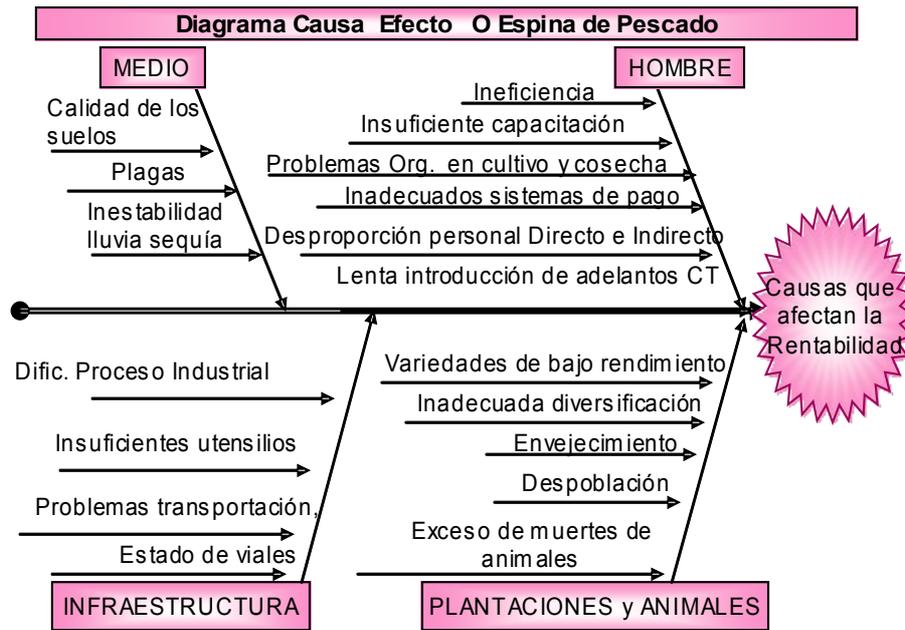
- ❖ Preponderancia de variedades de bajo rendimiento
- ❖ Poca diversificación de la producción
- ❖ Plantaciones envejecidas
- ❖ Plantaciones con despoblación
- ❖ Exceso de muertes de animales

### 4. Causas relativas a la infraestructura

- ❖ Dificultades en el aseguramiento de utensilios
- ❖ Dificultades en el proceso industrial
- ❖ Inadecuados programas de mantenimiento industrial
- ❖ Viales en mal estado
- ❖ Problemas con el transporte

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

Al realizar el diagrama causa - efecto o espina de pescado para determinar los motivos del deterioro de la rentabilidad, partiendo de los cuatro factores mencionados anteriormente, el mismo queda conformado como sigue:



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



Según el trabajo realizado estas causas se agrupan en 4 grupos de factores, o sea:

1. Causas relativas a mercados

- ❖ Insuficiente mercado; en territorio de La Sierpe existen variedades que no son de alta demanda
- ❖ Necesidad de incorporar nuevas formas de ingreso

2. Causas relativas a los clientes

- ❖ Costos Unitarios por encima de fichas de costo lo que afecta precios
- ❖ Clientes que aún mantienen saldos envejecidos

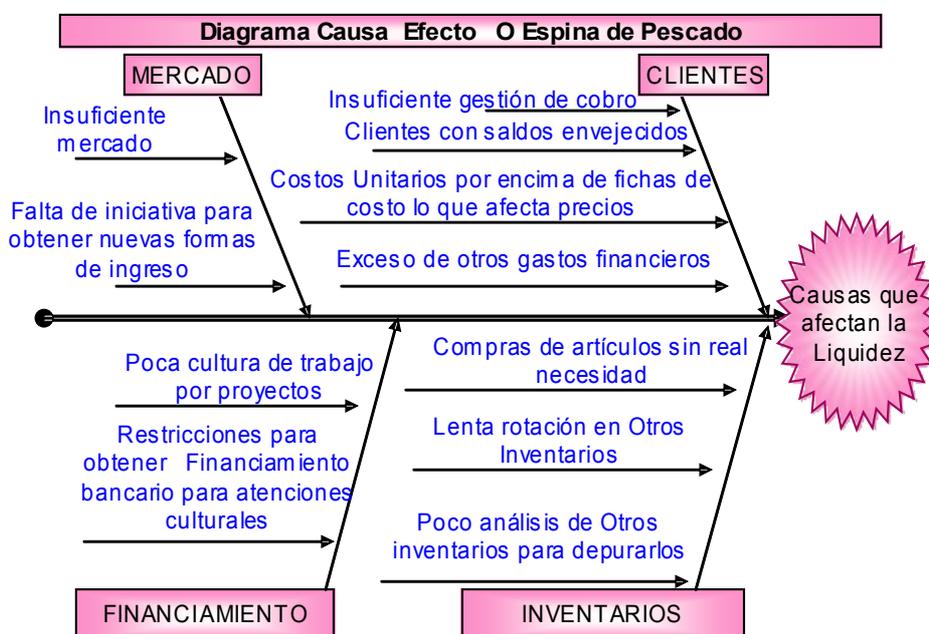
3. Causas relativas al financiamiento

- ❖ Restricciones para obtener Financiamiento bancario
- ❖ Poca cultura de obtener financiamientos a través de proyectos

4. Causas relativas a la gestión de los inventarios

- ❖ Lenta rotación de otros inventarios como los de producción en proceso.
- ❖ Poco análisis de otros inventarios para depurarlos
- ❖ Explotación de la casa de posturas que incrementa la Producción Agrícola en Proceso

Al realizar el diagrama causa - efecto o espina de pescado para determinar los motivos del deterioro de la liquidez, partiendo de los cuatro factores mencionados anteriormente, el mismo queda conformado como sigue:



En este capítulo el autor expresa tomando como punto de partida las técnicas descritas en el capítulo anterior, qué planes de acción se derivan para fortalecer la rentabilidad y la liquidez de la empresa, este plan de acción posibilitó durante todo el 2009 ejercer un control periódico sobre cada una de las decisiones propuestas para contrarrestar cada causante identificado anteriormente, de estas acciones o decisiones propuestas se especifica cuáles fueron debidamente tomadas o cumplidas, y una vez transcurrido el año se determinan nuevamente los indicadores medidores de la liquidez y la rentabilidad para validar en que medida ha sido eficaz el procedimiento propuesto

### 3.2. Estado deseado y acciones para alcanzarlo. Quinta Etapa

El estado deseado es un incremento de la rentabilidad y la liquidez en la empresa logrado a partir de un análisis profundo de los Estados Financieros contables, como punto de partida para determinar factores que afectan la

producción, comercialización y realización del café como renglón principal de producción de esta empresa.

Producto que la conducción de esta empresa se realiza lógicamente a través de una actividad multidisciplinaria es que la elaboración, implementación y seguimiento de un programa de acciones requiere no solo la consideración integral por parte de los implicados en el problema sino también un marco de organicidad, de forma tal que se enfrente el problema como una estrategia común, evitando el despilfarro de esfuerzos materiales, humanos y financieros, por ello es preciso la implicación no solo de los directivos sino de todos los trabajadores de la entidad.

Este plan de acciones tuvo como punto de partida las deficiencias identificadas en el epígrafe anterior, en busca de hacer más eficiente la empresa y además que cuente con una mayor capacidad de pago.

### **3.3 Decisiones tomadas a partir del plan de acción propuesto**

El plan de acción, diseñado con vistas a alcanzar el estado deseado, incluye acciones que se concretan tanto en el corto como en el largo plazo.

En el período analizado o sea el año 2009, muchas de estas acciones han sido concretadas o sea son decisiones operativas ya tomadas y que sin dudas redundan en un acercamiento al estado deseado, la forma de demostrar este mejoramiento es con una reevaluación de los indicadores calculados en el período de diagnóstico y que fueron analizados para los años 2007 y 2008 con anterioridad, algunas de estas medidas son:

- Medidas encaminadas a mejorar el manejo de suelos
- Aprovechamiento de residuales animales y vegetales en abonos orgánicos
- Diseño e implementación del Programa de mejoramiento y conservación de suelos.
- Laboreo mínimo.
  - Medidas encaminadas a mejorar las atenciones al cultivo
- Mantener áreas limpias y libres de malas hierbas.
- Perfeccionar mecanismos de regulación de sombra, poda y deshije

- Mantener los fomentos en desarrollo limpios durante todo el año
- Perfeccionar sistemas de atención veterinaria y búsqueda de alternativas para adquisición de medicamentos
  - Medidas encaminadas a mejorar la calidad de los cultivos y animales
- Revitalizar bancos de semilla.
- Producir posturas de calidad y trasplantarlas en el momento correcto.
- Implementación de los marcos de plantación indicados en los instructivos técnicos.
  - Medidas encaminadas a disminuir la incidencia de plagas y enfermedades
- Utilización de controles biológicos y biorreguladores para el combate de plagas y enfermedades.
- Establecimiento de barreras fitosanitarias.
- Utilización de variedades resistentes a plagas y enfermedades.
  - Medidas encaminadas a enfrentar la Inestabilidad en períodos de lluvia y sequía
- Implementar el programa de riego según el cultivo existente.
- Aplicación en el momento adecuado del programa contra lluvias o intensas sequía.
- Construcción de pozos
  - Medidas encaminadas a mejorar el trabajo con los recursos humanos
- Diferenciar la atención a los productores de acuerdo al nivel productivo
- Negociar compromisos individuales con cada productor
- Impulsar un fuerte movimiento emulativo para declarar “Productores del movimiento de Referencia.”
- Desarrollar sistema de capacitación
- Redimensionamiento en las áreas de la unidad.
  - Medidas encaminadas a mejorar la introducción de adelantos Científico técnicos
- Aplicación de métodos estadístico matemáticos y procedimientos computarizados para manejo de estimados

- Lograr en cada forma de producción áreas de referencia y parcelas de referencia
- Crear unidades de interfase UEB – MES – centros de investigación
- Impulsar el movimiento del Forum de C y T priorizando la generalización de resultados.
  - Medidas encaminadas a resolver problemas en el aseguramiento técnico industrial
- Reelaborar y cumplir el Plan de mantenimiento reparación y montaje industrial
- Garantizar fabricación u obtención de aparejos, yugos, sogas y aperos de tracción animal.
- Asegurar la verificación de equipos de pesaje.
- Garantizar una explotación eficiente de los medios disponibles.
  - Medidas encaminadas a mejorar la liquidez.
- Diversificar la producción buscando fuentes alternativas de ingreso.
- Promover la presentación de proyectos de innovación tecnológica en busca de financiamiento.
- Reelaborar fichas de costo por variedades para poder fijar precios más adecuados.
- Negociar nuevos financiamientos bancarios.
- Analizar las compras desde el punto de vista cuantitativo y si realmente es necesario el inventario que se adquiere.

### **3.4: Reevaluación de la situación económica y financiera de la Empresa.**

#### **Sexta Etapa**

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

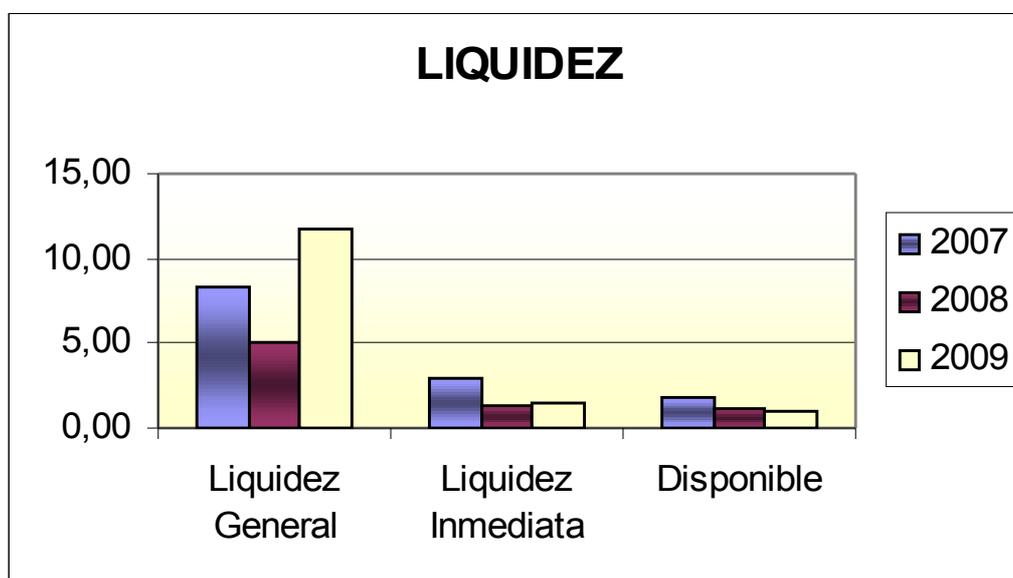
- Análisis de la Liquidez:

LIQUIDEZ	2007	2008	2009	Variación 2008 2007	Variación 2009 2008	Incremento 2008 2007	Incremento 2009 2008
	1	2	3	2 menos 1	3 menos 2	2/1*100	3/2*100
Liquidez General	8,32	4,98	11,79	-3,34	6,82	60	237
Liquidez Inmediata	2,98	1,31	1,53	-1,67	0,22	44	116
Disponible	1,79	1,16	0,96	-0,63	-0,20	65	83

Si analizamos este indicador vemos como por las medidas propuestas se comienza a observar un aumento en la capacidad de pago de la empresa. Gráficamente este comportamiento se muestra a continuación. Obsérvese como en el tercer año se remonta el resultado de los 2 primeros indicadores, no así en el caso del disponible, lo cual está motivado por la reducción del efectivo en banco.

Si comparáramos solamente el 2009 con respecto al 2008, diríamos que la empresa a mejorado grandemente de un año a otro, es por eso que resulta muy útil haber observado la situación del 2007, así vemos que:

- La liquidez General aumenta en un 237 % pero resulta que en el 2008 fue apenas el 60% de la del 2007
- La Liquidez Inmediata aumenta en un 116 %, sin embargo no ha llegado aún al nivel del 2007, ya que en el 2008 fue solo el 44 % de la del año anterior
- El Disponible en 2008 fue el 65 % del 2007, ahora en el 2009 se continua reduciendo este resultado y es del 83 % del 2008



- Análisis de las Rotaciones o Actividad:

ACTIVIDAD	2007	2008	2009	Variación	Variación	Incremento	Incremento
	1	2	3	2008 2007	2009 2008	2008 2007	2009 2008
	1	2	3	2 menos 1	3 menos 2	2/1*100	3/2*100
Rot. del Capital de Trabajo	5,73	4,92	5,48	-0,81	0,56	86	111
Rot. de Activos	0,63	0,27	0,25	-0,35	-0,02	43	93
Rot. de Activos Fijos	4,92	1,85	2,06	-3,07	0,21	38	111
Rot. de Caja	23,38	13,14	14,60	-10,24	1,46	56	111
Rot. de Activo Circulante	5,04	3,93	1,18	-1,11	-2,75	78	30
Rot. de Inventarios	7,85	5,34	1,36	-2,52	-3,98	68	25
Rot. de Cobro	0,03	0,01	0,038	-0,02	0,03	27	496
Rot. de Pago	0,004	0,018	0,028	0,01	0,01	507	151
<b>Rot. de Cobro en Días</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>-7,39</b>	<b>11,04</b>	<b>27</b>	<b>496</b>
<b>Rot. de Pago en Días</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>5,31</b>	<b>3,37</b>	<b>507</b>	<b>151</b>
<b>Rot. de Inventario en Días</b>	<b>46</b>	<b>67</b>	<b>265</b>	<b>21,62</b>	<b>197,21</b>	<b>147</b>	<b>392</b>

Se observa como en el 2009 el Capital de Trabajo, los Activos Fijos y el Efectivo, logran ser más eficientes, o sea rotan más veces dentro del año, no ocurre así con los Activos Totales, influenciados por la reducción de la velocidad de rotación del Activo Circulante y más particularmente los inventarios.

Observemos que las ventas del 2008 son el 49 % de las del 2007 o sea se redujeron a la mitad, en el 2009 son el 111 de las del 2008, o sea comienza a remontarse el nivel de ventas sin llegar aún a las del 2007.

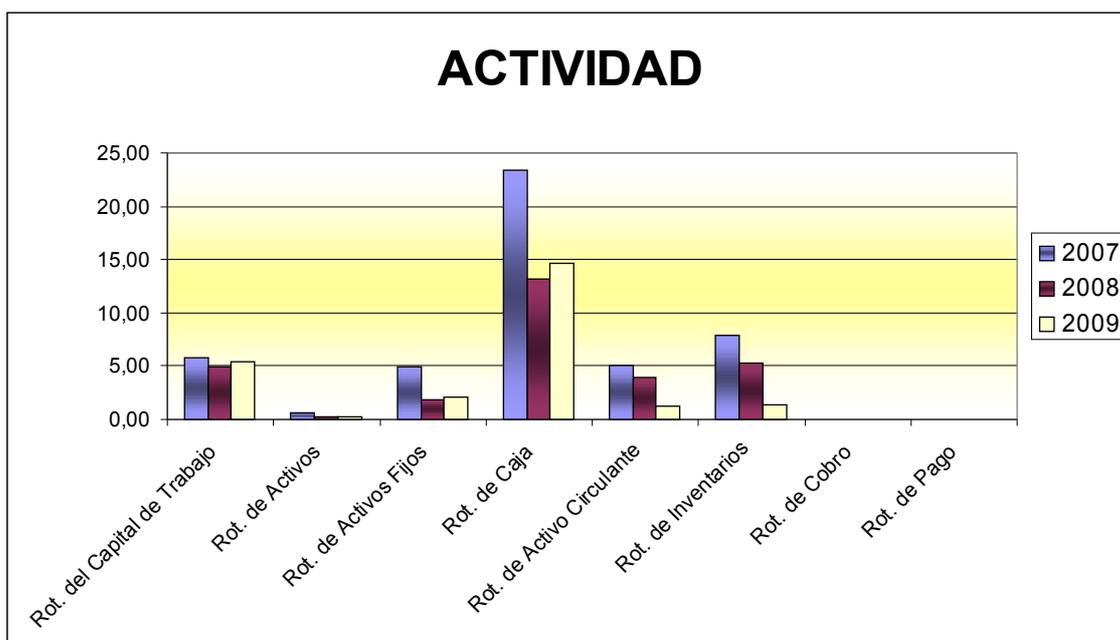
En el caso del Activo Corriente, también en el 2008 es el 59 % de las del año anterior, y en el 2009 se incrementa en un 370 %. El comportamiento de las diferentes partidas del Activo Corriente de un año otro es como sigue:

Activo Circulante	2008	2009	Incremento en %
Efectivo en Caja	60	60	<b>100</b>
Efectivo en Banco MN	21158	27244	<b>129</b>
Efectos por Cobrar a Corto Plazo		924	
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	2771	15312	<b>553</b>
Útiles y Herramientas en almacén	739	408	<b>55</b>
Útiles y Herramientas en Uso	5322	5804	<b>109</b>
Envases y Embalajes en almacén	78	108	<b>138</b>
Envases y Embalajes en uso	128	213	<b>166</b>
Mercancías para la Venta		16094	
Otros Inventarios	21682	83846	<b>387</b>
Producción Agrícola en Proceso	300	46566	<b>15522</b>
Producción Animal en Proceso	38316	134694	<b>352</b>

Otras Producciones en Proceso	550	5361	975
<b>Activo Circulante</b>	<b>91104</b>	<b>336634</b>	<b>370</b>

Se observa que el mayor incremento lo experimenta la producción agrícola en proceso, lo cual consideramos sumamente positivo pues denota un incremento en sus renglones productivos lo que se revertirá en un mejoramiento de sus ventas futuras y en una mejor oferta de alimentos para la población. Este tiene lugar como respuesta a las medidas recomendadas de buscar nuevas alternativas para nuevos mercados y diversificar aun más las producciones. Entre ellas se encuentra la casa de posturas y la incorporación de nuevas variedades de hortalizas en las casas de tapado.

Gráficamente el comportamiento de las razones de actividad para los tres años es el siguiente



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

El ciclo de efectivo se calcula aplicando la siguiente fórmula:

**RI + CC – CP**

Donde:

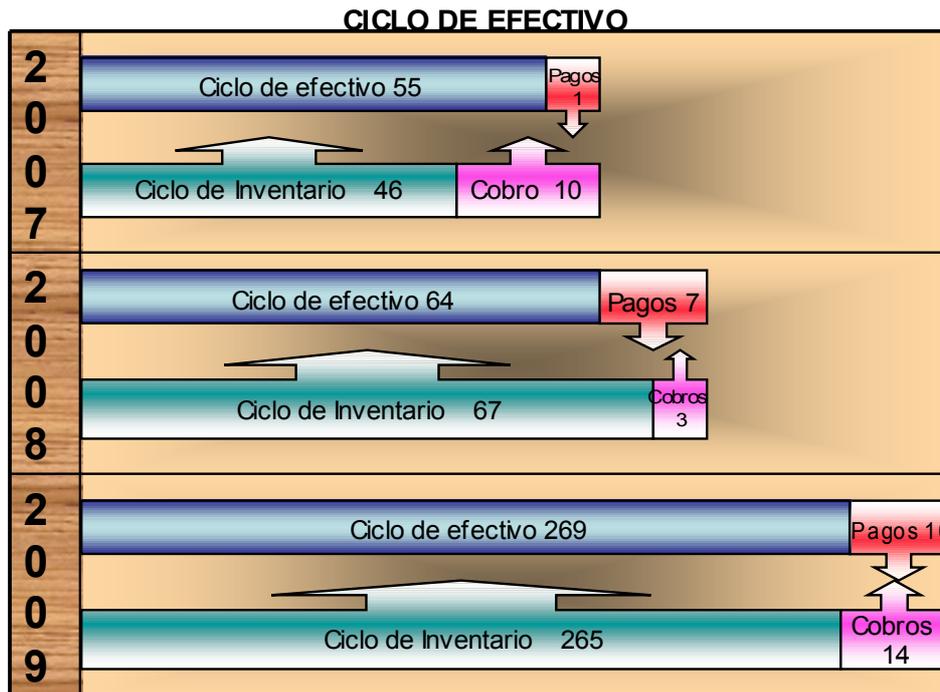
RI: Rotación en días de los inventarios

CC: Ciclo de conversión de las cuentas por cobrar

CP: Ciclo de conversión de las cuentas por pagar.

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Rot. de Inventario en Días	46	67	265
(Más) Rot. de Cobro en Días	10	3	14
(Menos)Rot. de Pago en Días	1	7	10
Ciclo de efectivo	55	64	269

El comportamiento gráfico del ciclo de efectivo para los tres años es:

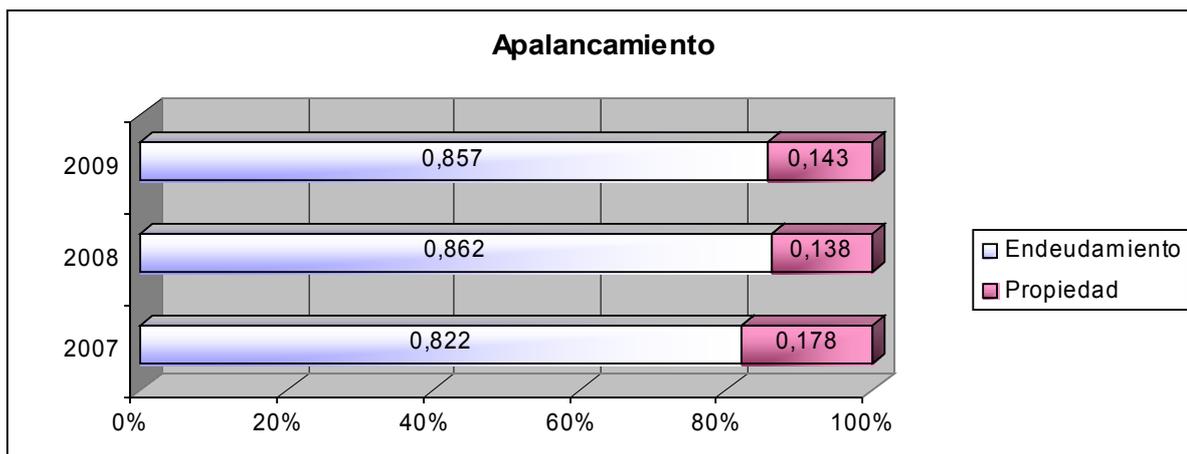


Como se observa el ciclo de cobro aumenta a 14 días pero aún está dentro del marco de los 30. El de pago se extiende también de 7 a 14, sin embargo lo que determina el incremento del ciclo de efectivo de 64 días a 269, es el factor del que hablábamos anteriormente y que se refiere al incremento del ciclo de inventario, fundamentalmente la producción Agrícola en Proceso

- Análisis del Apalancamiento

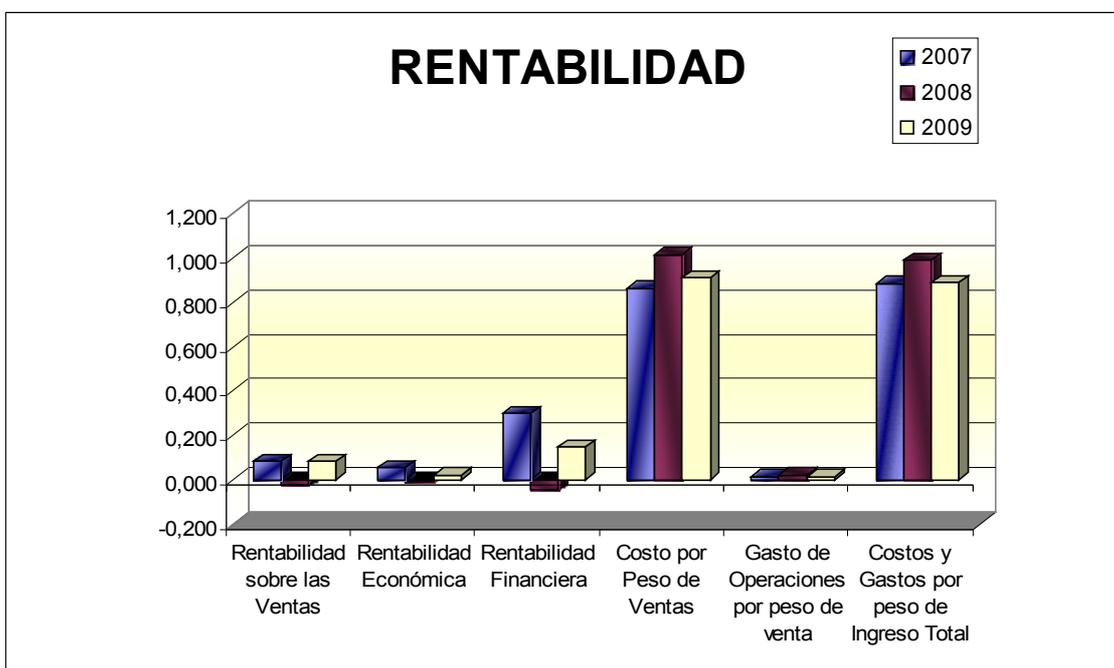
APALANCAMIENTO	2007	2008	2009	Variación 2008 2007	Variación 2009 2008	Incremento 2008 2007	Incremento 2009 2008
	1	2	3	2 menos 1	3 menos 2	2/1*100	3/2*100
Endeudamiento	0,822	0,862	0,857	0,04	-0,01	105	99
Autonomía	0,178	0,138	0,143	-0,04	0,01	77	104

Gráficamente se observa como la empresa prácticamente en el 2009 logra mantener su estructura de endeudamiento prácticamente en un 86 %, al menos se logra detener el incremento del endeudamiento que tuvo lugar del 2007 al 2008 en un 4 %, o sea del 82 al 86 %



- Análisis de la Rentabilidad

RENTABILIDAD	2007	2008	2009	Variación 2008 2007	Variación 2009 2008	Incremento 2008 2007	Incremento 2009 2008
	1	2	3	2 menos 1	3 menos 2	2/1*100	3/2*100
Rentabilidad sobre las Ventas	0,085	-0,024	0,083	-0,11	0,11	-28	-354
Rentabilidad Económica	0,053	-0,006	0,021	-0,06	0,03	-12	-329
Rentabilidad Financiera	0,299	-0,046	0,146	-0,35	0,19	-16	-316
Costo por Peso de Ventas	0,86	1,01	0,911	0,15	-0,10	118	90
Gasto de Operac. por peso de venta	0,02	0,02	0,015	0,00	-0,01	130	75
Costos y Gastos por peso de Ingreso	0,88	0,99	0,886	0,11	-0,10	112	90



En el año 2008 la granja tuvo pérdidas, ya es favorable que en 2009 hayan vuelto a experimentar ganancias, observemos como todos los indicadores mejoraron, tal es el caso del Costo por peso de Ventas, que sin llegar a los niveles del 2007 a comenzado a reducirse de 1.01 a 0.9, los Gastos de

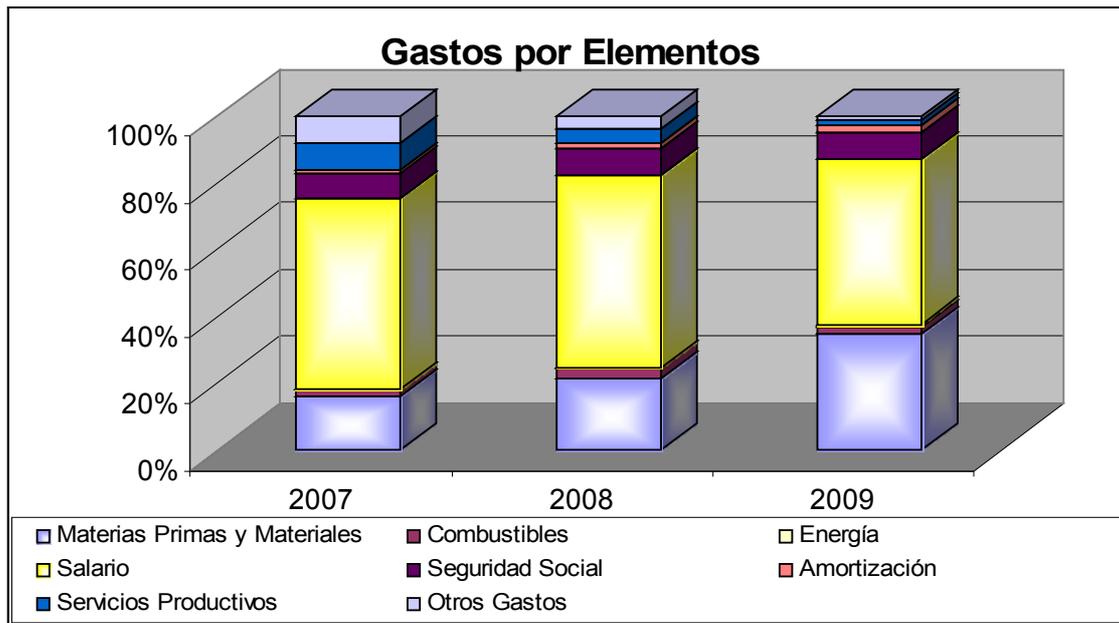
Operación por peso de Ventas disminuyen de 0.02 a 0.01 pesos. Mientras que los Costos y Gastos por peso de Ingreso Total se reducen de 0.99 a 0.89 pesos

- **Análisis de Gastos por Elementos**

<b>Total de Gastos sobre ventas</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2009-2008</b>
Materias Primas y Materiales	6,57	15,17	27,79	<b>12,61</b>
Combustibles	0,84	2,00	1,90	-0,11
Energía	0,05	0,13	0,57	0,44
Salario	23,40	40,59	39,44	<b>-1,16</b>
Seguridad Social	3,06	5,49	6,70	1,21
Amortización	0,57	1,13	1,48	0,35
Servicios Productivos	3,22	3,12	1,25	-1,86
Otros Gastos	3,33	2,73	1,06	-1,67

Al realizar este análisis en el 2008 con respecto al 2007 mencionamos que el peso fundamental dentro del total de las ventas lo tenían los gastos de salario, en este punto se tomaron medidas relacionadas con un reordenamiento de puestos de trabajo, lo cual acompañado al nuevo aumento de los volúmenes de venta determinó que el peso específico del gasto de salario se redujera de un 40.59 a un 39.44 %, lo cual debe seguir mejorando en próximos ejercicios, si tenemos en cuenta que al tener una mayor producción agrícola en proceso se auguran mayores niveles de venta, y además se esperan nuevos reordenamientos del personal directo e indirecto. Llama la atención que precisamente el elemento materias primas y materiales, sea el que más incremento tenga en el 2009.

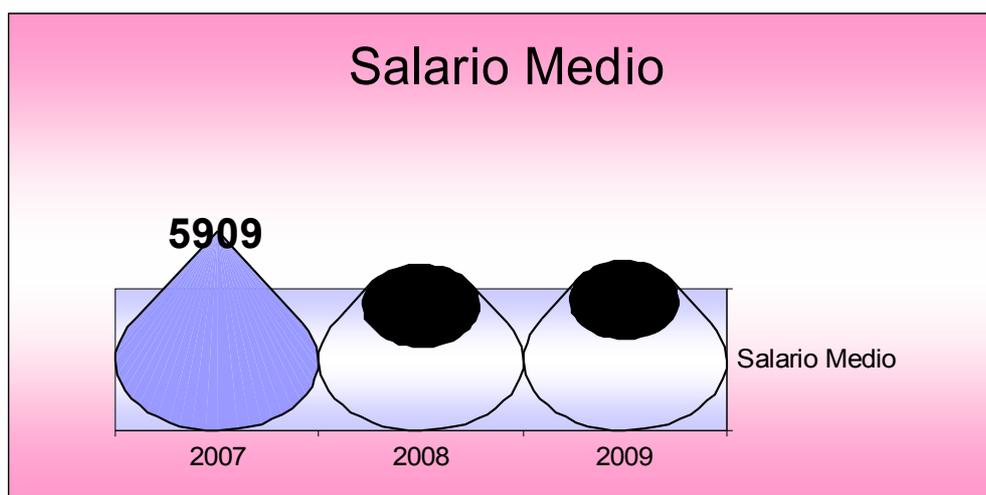
Gráficamente el comportamiento es como sigue para cada año:



- Salario Medio

	2007	2008	2009
Gasto de salario	171358	145365	157218
Nro de Trabajadores	29	27	29
Salario Medio	5909	5384	5421

Al analizar el tema específico de los gastos de salario en el 2008 con respecto al 2009 vimos que desde el punto de vista monetario los gastos se reducen de 171358 a 145365, incluso el salario medio se reduce de 5909 a 5384, y que este gasto desde el punto de vista de su peso específico dentro del total de ventas aumenta pues era el 23.40 % de las ventas en el 2007 y pasó a ser el 40.59% en el 2008. Para el segundo año veamos gráficamente que ocurre.



Si bien es cierto que el gasto de salario representaba el 40 % de las ventas y que para el 2009 se redujo a un 39 % es cierto que existió en valores absolutos un incremento del salario medio en 37 pesos.

#### Conclusiones del Capítulo

Si tuviéramos que resumir en general la situación del 2009 con respecto al 2008, consideramos que en efecto las medidas recomendadas han comenzado a surtir efecto. Pues el siguiente resumen de razones se muestra como en este año se han comenzado a revertir resultados negativos del año anterior

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Liquidez General	8,32	4,98	11,79
Liquidez Inmediata	2,98	1,31	1,53
Disponibile	1,79	1,16	0,96

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Rot. del Capital de Trabajo	5,73	4,92	5,48
Rot. de Activos	0,63	0,27	0,25
Rot. de Activos Fijos	4,92	1,85	2,06
Rot. de Caja	23,38	13,14	14,60
Rot. de Activo Circulante	5,04	3,93	1,18
Rot. de Inventarios	7,85	5,34	1,36
Rot. de Cobro	0,03	0,01	0,04
Rot. de Pago	0,004	0,018	0,03
<b>Rot. de Cobro en Días</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>13,83</b>
<b>Rot. de Pago en Días</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>9,98</b>
<b>Rot. de Inventario en Días</b>	<b>46</b>	<b>67</b>	<b>264,68</b>

<b>APALANCAMIENTO</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009,00</b>
Endeudamiento	0,822	0,862	0,86
Autonomía	0,178	0,138	0,14

<b>RENTABILIDAD</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Rentabilidad sobre las Ventas	0,085	-0,024	0,08
Rentabilidad Económica	0,053	-0,006	0,02
Rentabilidad Financiera	0,299	-0,046	0,15
Costo por Peso de Ventas	0,86	1,01	0,91
Gasto de Operaciones por peso de venta	0,02	0,02	0,02
Costos y Gastos por peso de Ingreso Total	0,88	0,99	0,89

### **CONCLUSIONES:**

1. La Unidad Empresarial de Base de la Agricultura Urbana "Orlando Castañeda" del CAI Arrocerero "Sur del Jíbaro", realiza como parte del cierre de su información el cálculo de algunos indicadores, no obstante es necesario establecer un procedimiento de análisis en función de la información contable.
2. La unidad durante el año 2008 con respecto al 2007 experimentó un empeoramiento en su situación al pasar a tener pérdidas de 8418 pesos, lo que afectó sus índices de rentabilidad, además su endeudamiento es del 82 % y todas las razones de actividad empeoran con excepción de la Rotación de Cuentas por Cobrar
3. El trabajo en grupo permitió identificar las causas del deterioro de la rentabilidad y de la liquidez, organizadas en grupos como el medio, el

hombre, la infraestructura, las plantaciones y animales, el mercado, los clientes y otras.

4. La efectividad del análisis va avalada por los resultados, lo que reflejó un mejoramiento de la situación financiera de la entidad, poniéndose de manifiesto que la aplicación de manera eficiente de los métodos y técnicas para el Análisis Económico Financiero permita tomar decisiones correctas con vista a mejorar la liquidez y la rentabilidad, Se incrementan los niveles de ventas, se vuelve a obtener ganancias; de las razones de actividad, solamente tienen un resultado desfavorable la rotación de activo y la de Activo Circulante motivado por el incremento de Producción Agrícola en Proceso, conformada fundamentalmente por una nueva casa de posturas, la cual resulta vital para elevar los niveles de venta que necesita la población y las empresas.

### **RECOMENDACIONES**

1. Diseñar e implementar el Programa de mejoramiento y conservación de suelos por entidad
2. Realizar estudios sobre la nutrición de los cultivos
3. Realizar estudios epidemiológicos sobre la masa animal
4. Implementar el programa de riego
5. Diseñar e implementar el sistema de capacitación de la unidad
6. Aplicar métodos estadístico matemáticos y procedimientos computarizados para manejo de estimados
7. Rediseñar e implementar el Plan de mantenimiento reparación y montaje industrial
8. Reelaborar fichas de costo por variedades
9. Diseñar e Implementar un sistema de control de gestión.

## *Bibliografía:*

1. Amat, Oriol.1997 Análisis de estados financieros, fundamento y aplicación. Tercera edición, edición gestión 2000, S.A. España.

2. Benítez, Miguel Ángel y Derribas, María Victoria. Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección. Cuba 1997
  3. Benítez, Miguel Ángel y Derribas, María Victoria. Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección. Cuba 1997
  4. Cámara, M. et al. (1998): "Programa institucional para a melhoria do ensino superior. Elaboração e aplicação de um modelo referencial de gestão pela qualidade, desenvolvimento académico, financiamento y avaliação institucional na UNIPÊ". **Projeto de pesquisa**. João Pessoa. Ed. Centro Universitario de João Pessoa-UNIPÊ.
  5. Champy, J. y N. Nohria (1997): **Avanço rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios** (Série Harvard Business Review Book). Rio de Janeiro. Ed
  6. Guajardo, Gerardo: Contabilidad Financiera. Mc Graw Hill, México, 1991
  7. Guajardo, Gerardo: Contabilidad Financiera. Mc Graw Hill, México, 1991
  8. Lara, María Luisa. Procedimiento para el análisis económico financiero en el Hotel "Las Cuevas", Horizontes S.A. Tesis de maestría Universidad de Camaguey, curso 97-98
  9. León Valdés, Cesar A.: Artículo Construcción de un Estado de Flujo
  10. Loring, Jaime: La Gestió Weston, J y Brigham: Fundamento de Administración Financiera, Décima Edición, Editorial MC GrauwHll Interamericana. México S.A, de CV. México 1996.
  11. Marx, Carlos: El Capital: Critica de la Economía Política.- La Habana:
  12. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 294. Habana. 2005.
  13. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297. Habana .2003
  14. Moreno Joaquín, Las Finanzas de las Empresas. México 1989.
  15. n Financiera, Edición DEUSTDS. A, Bilbao. España 1995.
  16. Name Alberto. Contabilidad Superior. Cuba. 1999
  17. Stoner, J.A. y R.E. Freeman (1992): **Administração**, 5ta. ed. Rio de Janeiro. Ed. Prentice Hall do Brasil.
- Tregoe, Benjamín B.1980. Top Management

- 18.**Valdez Ramirez, Evis disney 2003. Tesis de pre-grado. Análisis Económico financiero para la toma de decisiones. Empresa de Correos de Sancti Spíritus.
- 19.**Weston, J y Brigham: Fundamento de Administración Financiera, Décima Edición, Editorial MC GrauwHll Interamericana. México S.A, de CV. México 1996.

# *Anexos:*