

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS "JOSÉ MARTÍ PÉREZ"
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS



TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO: Planificación Financiera en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

AUTOR (a): Maibelys Echemendía León.

TUTORA: MSc. Lázara Agalys Valdés Mederos.

Sancti-Spíritus 2011

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

A mis padres, por guiarme por el camino correcto.

A mi hermano y a toda mi familia por brindarme su apoyo.

A mi esposo por su ayuda y comprensión.

Agradezco de todo corazón:

A mis padres, esposo, hermano y cuñada, quienes me han brindado con amor y dedicación toda la ayuda necesaria.

A mis tutora Lázara Agalys Valdés Mederos ya que con esmero, dedicación y confianza me orientó y guió en la realización de esta investigación.

A las buenas amistades que conocí durante mi carrera y que me ayudaron en todo lo que estuvo a su alcance y espero que estas amistades duren por siempre.

A Mario director económico de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus que siempre que las necesite puso a mi alcance toda la información que hizo posible la realización de esta investigación.

A todos los profesores que tuvieron que ver con mi formación como profesional.

A mis amistades, por permanecer a mi lado en todo momento.

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

A todos, mil gracias.

El presente trabajo de Diploma se desarrolló en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus subordinada al Grupo Empresarial Comercial Caracol dedicado a ofertar un producto Imagen Cuba.

En su proceso de planificación se destacan las siguientes secciones del plan de ventas .Estos planes se explican detalladamente en un modelo de indicadores para elaborar el plan global de la empresa y se realiza un diagnóstico mediante un análisis económico financiero señalando las limitaciones más relevantes que se hallaron durante el estudio .A partir de este diagnóstico y de las acciones de mejora, se realizan las propuestas de un plan financiero , mediante la elaboración modelo de indicadores global y así contribuir a perfeccionar el proceso de planificación financiera en la entidad seleccionada.

The present work of Diploma was developed in the Branch Commercial Snail Sancti Spíritus subordinated to the Group Managerial Commercial Snail dedicated to offer a product Image Cuba.

In their process of planning they stand out the following sections of the plan of sales. These plans they are explained detailedly in a model of indicators to elaborate the global plan of the company and he/she is carried out a diagnosis by means of an analysis economic financier pointing out the most excellent limitations that were during the study .A to leave of this diagnosis and of the actions of improvement, they are carried out the proposals of a financial plan, by means of the model elaboration of global indicators and this way to contribute to perfect the process of financial planning in the selected entity.

Contenido	Página
Introducción	1
CAPITULO I: Consideraciones Teóricas sobre la planificación Financiera.	4
1.1. Definición y tipo de planificación financiera	4
1.2. La planificación Financiera	6
1.3. Objetivo final de la planificación financiera	9
1.4. Planificación financiera a largo plazo	11
1.5. Planificación financiera a corto plazo	12
1.6. Análisis Económico Financiero	14
CAPITULO II: Diagnóstico y presupuestación de la actividad Económica Financiera de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.	25
2.1. Caracterización de la Sucursal Caracol Sancti Spíritus	25
2.2. Análisis Económico Financiero	32
2.3. Indicadores de equilibrio financiero.	40
2.3.1. Análisis de las Razones de Liquidez.	41
2.3.2. Análisis de las Razones de Actividad.	44
2.3.3. Análisis de las Razones de Apalancamiento.	49
2.3.4. Análisis de las Razones de Rentabilidad.	52
2.4. Planificación Financiera en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus	53
Conclusiones	61
Recomendaciones	62

Referencia Bibliográfica	63
Bibliografía	64
Anexos	

Hacer planes o proyectos es algo que realizan tanto las personas como las organizaciones para seleccionar las metas y determinar la manera de conseguirlas. En las empresas, la actividad de planificar implica tomar las decisiones más adecuadas, frente a una variedad de alternativas, en cuanto a lo que se hará en el futuro. Así mismo, ayuda a eliminar los imprevistos y minimizar los riesgos, además de optimizar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.

La previsión y en especial los estudios relacionados con el resultado económico-financiero futuro de las empresas en la actualidad pueden llegar a convertirse en una ventaja competitiva para la empresa, según su rapidez de adaptación o flexibilidad al cambio que estos estudios exigen en la actividad empresarial.

La Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus contribuye con su actividad a la satisfacción de determinadas necesidades de la sociedad. En su proceso de planificación desarrolla los planes de ventas y de gastos, que si bien los realiza en la práctica, todavía se presentan algunas limitaciones al no realizarlos de forma satisfactoria, como también no se concluye el proceso de planificación financiera

Objeto de estudio: Elementos teóricos que inciden en el proceso de planificación financiera.

El **problema de Investigación** identificado es la insuficiente planificación financiera que se lleva a cabo en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus.

Hipótesis

Con las propuestas de planificación financiera para la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus aumentará el resultado económico-financiero de la entidad para el año 2011.

Es por ello que el **Objetivo Principal:**

- Perfeccionar el proceso de planificación empresarial en la entidad objeto de estudio mediante la elaboración de presupuestos y la determinación de los problemas que inciden sobre la planificación financiera.

Como **Objetivo específicos** se plantearon:

- Realizar una adecuada revisión de la Bibliografía existente con vista a contribuir con el marco teórico referencial de la investigación.
- Diagnosticar la situación actual de la Empresa y las limitaciones en el proceso planificación.
- Proponer acciones para mejorar el proceso de planificación en la empresa.

El **campo de investigación** para la realización del presente trabajo de diploma es la gestión económica–financiera de La Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

Con vistas a darle cumplimiento a los objetivos propuestos en el trabajo de diploma, el mismo ha quedado estructurado de la siguiente forma:

- **Capítulo #1** Consideraciones teóricas de la planificación financiera: En el mismo se abordarán los aspectos fundamentales de la planificación financiera teniendo en cuenta el horizonte temporal para la realización del proceso de planificación, profundizando en planificación a corto plazo, métodos y previsión de variables económicas financieras
- **Capítulo #2** Diagnóstico y presupuestación de la actividad Económica-Financiera de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus. Pretende realizar una descripción de la entidad y su posición económica financiera, así como un diagnóstico del proceso de planificación que lleva a cabo.

Las **fuentes de información** consultadas para el cumplimiento del trabajo de diploma fueron: consultas bibliográficas especializadas, búsquedas de Internet, estudio de

proyectos de tesis donde se exponen aspectos esenciales para la previsión de variables económicas-financieras.

Métodos teóricos:

- El análisis y síntesis.
- El histórico-lógico.
- El inductivo-deductivo.
- De lo abstracto a lo concreto.
- El método sistémico.

1.1. Definición y tipos de planificación financiera.

Mucho se ha escrito sobre este tema y son incontables los libros y revistas especializadas que hoy en día se publican. Desde diferentes realidades, y abordando esta técnica desde distintos puntos de vistas, todas coinciden en algo, y es en la necesidad, cada día más patente, de estudiar y dominar este arte como una respuesta sensata e inteligente ante un mundo cambiante, globalizado, marcado por un vertiginoso avance científico y tecnológico.

Diferentes definiciones sobre planificación financiera.

Definiciones importantes sobre el tema de planificación se encuentran las siguientes: "La planificación financiera es el proceso mediante el cual la empresa trata de proyectar el futuro que desea alcanzar, identificando los recursos para lograrlo." ⁽¹⁾ Plan general, científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de la industria, etc. ⁽²⁾

Planificación es aquel sistema de complejas decisiones con las que se previene sistemáticamente el proceso empresarial y se determina al menos en sus rasgos fundamentales. ⁽³⁾

La incorporación de determinadas decisiones que es preciso tomar en el presente con la intención explícita de orientar el futuro en la dirección deseada. ⁽⁴⁾

En el socialismo la planificación no es sólo un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo. Es ante todo un proceso político-ideológico que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las empresas estatales a la sociedad por

encima de cualquier interés colectivo o individual, y para asegurar el desarrollo de las empresas en correspondencia con los requerimientos de la economía nacional. ⁽⁵⁾

La planificación financiera es un reflejo en términos monetarios de la planificación global de la empresa e integra las diferentes políticas funcionales que componen ésta permitiendo determinar de forma previsional el resultado económico (rentabilidad) y financiero (necesidades de financiación) que se obtienen en función de las alternativas estratégicas que se quieren considerar.

"En el proceso de planificación financiera la empresa trata de proyectar en términos monetarios el resultado futuro que desea alcanzar intentando identificar los recursos que necesita para lograrlo. Un plan financiero especifica y cuantifica en términos monetarios el resultado de cada una de las diferentes alternativas de acuerdo con las estimaciones del entorno que se realicen así como las necesidades financieras que se pueden derivar de cada política empresarial."⁽⁶⁾

El principal objetivo de la planificación financiera es la determinación del resultado y de las necesidades financieras de las alternativas que se quieran considerar. Por ello, la elaboración de un plan financiero es un proceso iterativo en el que a partir de unas hipótesis iniciales se van modificando éstas hasta lograr tanto la financiación equilibrada de la empresa como la convergencia del plan financiero con los objetivos de la organización.

Existen tres tipos fundamentales de planificación financiera teniendo en cuenta el horizonte temporal, entre ellas tenemos:

- Planificación financiera a largo plazo (normalmente tres o cinco años).
- Planificación financiera a corto plazo (período inferior a un año).
- Planificación Operativa (día a día).

1.2. La Planificación financiera

“La planificación financiera no es más que un proceso en el cual se realiza la previsión y cuantificación en términos monetarios de los planes estratégicos, de gestión y operativos de la empresa. Dicho de otra manera, es la determinación de los recursos a corto, mediano y largo plazo que necesita la empresa para la toma de decisiones anticipadas que garanticen alcanzar las metas propuestas (misión y visión), así como hacer frente a las contingencias que pudieran surgir. Es decir, la planificación financiera debe permitir contar con los recursos necesarios para asumir gastos futuros previsibles y para afrontar gastos imprevistos.”⁽⁷⁾

La moderna planificación financiera se ha desarrollado a lo largo del siglo XX. Sus principales etapas son:

1.- Principios de s. XX: práctica inexistente de la planificación financiera

- Planificación centralizada en las técnicas contables.
- Importancia del control de ingresos y gastos.

2.- Años 50 y 60: Planificación financiera a largo plazo

- Planificación basada en las técnicas de previsión.
- Entornos estables y previsibles.

3.- Años 70 y 80: Planificación estratégica

- Elaboración de modelos de planificación.
- Análisis de las estrategias.

4.- A partir de los 90: Estrategia financiera de la empresa

- La estrategia basada en la creación de valor y la liquidez.

➤ Globalización de los mercados.

Actualmente la planificación financiera es un arma de gran importancia con la que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón hoy, las empresas se toman en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos.

Para muchos expertos en la materia la planificación financiera es necesaria ya que las decisiones de financiación e inversión se influyen mutuamente y no deben adoptarse de modo independiente.

Es necesario evitar sorpresas y pensar de antemano en como deberían reaccionar ante las inevitables, así como intentar averiguar el posible impacto de las decisiones de hoy en las oportunidades del mañana, resulta la razón esencial de existir de los administradores financieros, concretándose en un Plan Financiero .

Sin embargo, la Planificación no debería ser de competencia exclusiva de los planificadores. A menos que la Dirección esté ampliamente envuelta en el proceso, el resultado quizás no sea el esperado. El proceso de elaborar una Planificación Financiera brinda la ventaja de obligar al director financiero a prever el resultado de combinar decisiones de inversión y de financiación en el negocio. También fuerza a pensar en los eventos que pueden cambiar la actividad financiera de la empresa y a desarrollar tácticas que respondan a eventos no deseados.

Los planes financieros también deberían estar muy ligados a los planes de negocios de la empresa. Una serie de previsiones financieras tiene poco valor operativo a menos que la dirección haya pensado sobre las decisiones de producción y comercialización que se necesitan para realizar dichos planes.

En su relación efectiva con los planes de negocios, cabe la observación realizada por Steven Shnaars, profesor de mercadotecnia del Barruch College, de Nueva York, quien abunda con certeza en que “la mayoría de los cambios de la economía

Sobreviene en pequeños incrementos. Por lo tanto, los pronósticos basados en el advenimiento de enormes cambios a corto plazo probablemente se alejan de la realidad, mientras que los pronósticos basados en el supuesto de un progreso lento pero seguro, muy probablemente tendrán éxito. Además de esto se puede estar seguro de que ocurrirán cambios mayores, quizás cuando menos se esperen, por consiguiente, se debe estar preparado para tratar con condiciones cambiantes”.

“La clave está en la flexibilidad, los administradores financieros deberían hacer sus pronósticos básicos partiendo de supuestos cambios tecnológicos pequeños pero crecientes, también deberían estar preparados para tratar con cambios mayores cuando estos ocurran “. ⁽⁸⁾

Características de la Planificación Financiera

1.- Es una parte integrante de la planificación global de la empresa

- Todos los departamentos elaboran sus planes.
- Todos confluyen en finanzas.

2.- Elaborada por los máximos responsables del Departamento Financiero

3.- No es una acción, sino un proceso continuo

- Debe pasar de la planeación a la implementación, y luego al control. A medida que se dispone de nueva información, se debe regresar a la planeación.

4.- No pretende anular o minimizar riesgos, sino elegir los que se quieran asumir.

- Es un proceso de decidir que riesgos tomar y cuales son innecesarios, o no merece la pena asumir.

5.- No es una previsión, sino análisis de los imprevistos y búsqueda de soluciones.

Según Álvaro Cuervo (1994) los principales objetivos de la planificación financiera son:

1.- Diagnosticar el futuro financiero.

- Proyectar las principales magnitudes económico-financieras.

2.- Conseguir el equilibrio financiero.

- Sincronización de flujos de tesorería.

3.- Obtener los recursos financieros más adecuados.

- Estructura financiera óptima.

4.- Materializar eficientemente los recursos financieros en bienes de inversión.

5.- Prevenir los estados de insolvencia de la empresa.

- Suspensión de pagos: Activos

6.- Posibilitar el control.

1.3. Objetivo final de la planificación financiera.

El objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma. El plan lo que pretende es plantear unos objetivos a cumplir (posibles y óptimos) para ser evaluados con posterioridad.

Aunque la obtención de esta estrategia financiera es el objetivo final de la planificación; éste no se da con observaciones vagas, echas por encima, de las situaciones financieras de la empresa (financiamiento e inversión) solo se presenta después de un

extenso y concienzudo análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que se pueden presentar para cada decisión que se tome con respecto a la financiación o inversión.

Estas decisiones deben ser tomadas en conjunto y no separadamente ya que esto podría acarrear problemas al no tener en cuenta decisiones que traen consigo consecuencias para otros sectores de la empresa.

Optimizando: No existe un plan perfecto. Para alcanzar un plan cercano al óptimo se realizan procesos de prueba y error.

Una buena planificación debe llevar al directivo a tomar en cuenta los acontecimientos que pueden dar al traste con el buen desempeño de la compañía o al menos logren entorpecerla, esto con el fin de tomar medidas que contrarresten estos efectos.

Todos los análisis y observaciones nos llevan a pensar que la planificación no es solo previsión, ya que prever es tener en cuenta el futuro probable dejando de lado lo improbable o las sorpresas (deseables o indeseables).

Requisitos.

Previsión.

Financiación óptima.

Controlar desarrollo del plan.

Los requisitos para una planificación efectiva son:

1. Previsión:

Se debe prever lo probable y lo improbable, sea de beneficio o desmedro para la empresa.

2. Financiación óptima:

No existe un plan óptimo. "Los planificadores financieros deben hacer frente a los asuntos sin resolver y arreglárselas lo mejor que puedan, basándose en su criterio". Balancear deuda, ingresos, costos, costo de capital, tasa de retorno, etc, no es fácil pero es la tarea del director financiero de una firma.

3. Mirar el desarrollo del plan:

Observar si ha sido viable el camino que se ha tomado y si no es así tratar de hacer las modificaciones que sean necesarias. "Los planes de largo plazo sirven como puntos de referencia para juzgar el comportamiento posterior".

Otro punto en que el planificador financiero debe ser cuidadoso, es en no involucrarse demasiado en los detalles porque se pueden pasar por alto ítems de gran importancia dentro de la estrategia.

Como no existe una teoría que lleve al óptimo plan financiero, la planificación se realiza mediante procesos de prueba y error, antes de inclinarse por un plan definitivamente, se pueden formular variadas estrategias basadas en diferentes sucesos futuros.

Cuando se proyectan buena cantidad de planes se emplean modelos de planificación que permiten prever las consecuencias futuras, aunque no dan el óptimo plan, sí hacen la tarea más sencilla y abreviada y nos pueden acercar a él.

1.4. Planificación Financiera a largo plazo.

Un plan a largo plazo suele realizarse anualmente (sin desglosarla por meses) hasta alcanzar el número de años que comprende el horizonte de la planificación. La información necesaria para la confección del plan financiero es, básicamente, la siguiente: el balance de situación correspondiente al año anterior, la estimación de las ventas por producto y/o mercados, el programa de inversiones, la información

económica previsional que es relevante para el cálculo de la cuenta de resultados y la información referente a la política financiera.

El elemento fundamental de un plan financiero es la previsión de las ventas. Ligada a ello se confeccionan: el presupuesto de ventas, el programa de producción (en unidades a vender y los precios de venta), el programa de producción (en unidades a fabricar de los diferentes productos y para los diferentes centros y secciones de fabricación, en función del cual se elaboran el presupuesto de materias primas, de personal y de gastos de fabricación que permite el cálculo del costo unitario standard, el costo de ventas provisional y el presupuesto de existencias y compras, el presupuesto de gastos de estructura de los diferentes centros de responsabilidad, y el programa de inversiones en función de las ventas y de la política de la empresa.

En cuanto a la política financiera se debe disponer de las estimaciones de existencias, clientes, disponible, proveedores y acreedores previstos al final de cada año. Igualmente se debe disponer del importe de inversiones o desinversiones, la ampliación del capital social, los dividendos del ejercicio, el aumento y devolución del exigible bancario, los pagos a los acreedores, el importe de los pagos de hacienda realizar en concepto de impuestos, etc.

A partir de esta información y de la política se elaboran la cuenta de resultados (para lo cual es necesario estimar la previsión de gastos financieros e impuestos) y el balance previsional.

1.5. Planificación financiera a corto plazo

Una vez visto en la sección anterior algunos de los aspectos teóricos para la confección de un plan financiero a largo plazo, en esta sección se abordará el proceso de elaboración del plan financiero a corto plazo.

En la confección de un plan financiero a corto plazo debe tenerse en cuenta que para que sea útil en la toma de decisiones y en el proceso de control debe estar estrechamente ligada al plan financiero a largo plazo y a la estrategia de la empresa, la elaboración de un plan financiero a corto plazo se suele realizar progresivamente para

cada uno de los doce meses, y la elaboración de un plan financiero debe involucrar a diferentes responsables y departamentos para asegurar su utilización.

El proceso de planificación financiera a corto plazo permite la elaboración de tres estados contables previsionales: la cuenta de resultado previsional, a partir de la cual se puede conocer el resultado (ventas, costos, beneficio) de la empresa y de sus diferentes centros de responsabilidad; el presupuesto de tesorería (o cash budget) que puede permitir determinar el superávit o déficit financiero; y, ligado a los dos anteriores, el balance previsional.

La elaboración de la cuenta de resultados previsional supone, normalmente, el inicio del proceso presupuestario. Para ello es necesario estimar el presupuesto de ventas y el presupuesto de gastos, tanto del costo de ventas como de los gastos de los diferentes departamentos. El cálculo del costo de ventas requiere predeterminar previamente el costo standard unitario de cada producto para lo cual se puede optar por diferentes sistemas de contabilización.

Debe considerarse que en la elaboración del plan a corto plazo hay cierta información como, por ejemplo, los costes de personal de mano de obra directa se calculan anualmente y se distribuyen, proporcionalmente en los diferentes meses del año considerado en función de los criterios que se estimen más adecuados.

Para la elaboración del presupuesto de tesorería es necesario determinar el presupuesto de inversiones y la política de circulante y de financiación. A partir de esta información se estiman los gastos financieros que se añaden a la cuenta de resultados previsional para obtener el beneficio antes de impuestos y en beneficio neto.

En función de la información que permite la confección de la cuenta de resultados previsional y del presupuesto de tesorería se elabora el balance de situación previsional.

Una vez elaborados los tres estados contables básicos, y en función del excedente financiero del presupuesto de tesorería, ya sea superávit o déficit, se decidiría cómo reinvertir o financiar dicho excedente, o bien se estudiarían hipótesis diferentes a las iniciales para analizar si sus resultados son más adecuados a los objetivos.

1.6. Análisis económico financiero.

El análisis económico estudia la entidad económica en su aspecto dinámico. Observa la evolución de los diferentes componentes de resultados y márgenes; también analiza el período medio de maduración de la empresa, la productividad de los factores y la eficiencia comercial. Su estudio se apoya en el estado de resultado y el balance general.

Dentro del análisis económico se encuentran dos grandes grupos de razones que los expertos financieros clasifican en:

- Razones de rentabilidad: Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades.
- Razones de actividad: Miden el grado de efectividad con que la empresa utiliza sus recursos.

Dentro de las razones de rentabilidad se encuentra las siguientes razones:

Rentabilidad económica: Mide la generación de beneficios como consecuencia de los activos sin considerar la forma en que estos han sido financiados. Se calcula dividiendo la utilidad ante de intereses e impuestos entre el activo total neto.

Rentabilidad comercial: Mide la efectividad de la operación. Se trata por tanto de un indicador de la eficiencia operativa. También se conoce como rentabilidad de la venta. Se calcula dividiendo la utilidad ante de intereses e impuestos entre las ventas.

Dentro de las razones de actividad se encuentran las siguientes razones:

Rotación del activo total neto: Señala el número de pesos vendidos por cada uno invertido en activos y expresa, por tanto, la eficiencia relativa con que una empresa

utiliza sus activos para generar ingresos. Se trata de obtener el máximo de ventas con la menor inversión. Se calcula dividiendo las ventas entre el activo total neto.

Rotación de activos fijos: Este índice mide la efectividad con que la empresa está usando su planta y equipamiento productivo; permite detectar que activos fijos no contribuyen a dar rentabilidad; buscar las capacidades excesivas que no se utilizan, analizar el grado de obsolescencia de los activos. Su base de cálculo es la razón de las ventas a los activos fijos.

Rotación de activo circulante: Indica cuantas veces los activos circulantes rotan durante el periodo en estudio; se calcula dividiendo las ventas entre el activo circulante.

Rotación de inventario: Se define como el cociente entre las ventas entre inventarios existentes o como el costo de lo vendido entre el inventario promedio. Si se trabaja con ventas el cálculo sería dividiendo las ventas entre los inventarios. Si se trabaja con el costo de la venta sería dividiendo dicho costo entre inventarios.

Rotación de las cuentas por cobrar: Se utiliza para medir la efectividad con que se tratan y se manejan las ventas a crédito de la empresa. Se calcula dividiendo las ventas a crédito entre las cuentas por cobrar.

El análisis financiero estudia la evolución de la rentabilidad de las inversiones y los recursos propios, así como el costo de los recursos financieros utilizados. Se encarga de la valoración de la empresa como un todo en su conjunto, se apoya en el balance general, el estado de resultado y el estado de origen y aplicación de fondos, sea con base en efectivo como con capital de trabajo, entre otros.

Rentabilidad financiera: Mide la capacidad de la empresa para remunerar a los propietarios de fondos propios. Para ellos representa el coste de oportunidad del capital que tienen invertido en la empresa. Se calcula dividiendo la utilidad después de impuesto entre el capital contable.

Razón circulante: Su cálculo se basa en la división entre el activo circulante y el pasivo circulante. Se usa para medir la liquidez de la organización económica en el corto plazo e indica en que medida los derechos de los acreedores se encuentran cubiertos por los activos que se convertirán en líquidos en un periodo similar al del vencimiento de las obligaciones contraídas por la organización. Se calcula dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante.

Razón de acidez o prueba ácida: También se conoce como pago inmediato, es similar al anterior pero con la diferencia de que en este se deducen los inventarios para su cálculo. Solo se toman los activos con mayor grado de conversión de efectivo. Se calcula dividiendo el activo circulante menos inventario entre el pasivo circulante.

Periodo de cobro: Se conoce también como días de venta pendientes de cobro o como ciclo de cobro; se usa para evaluar las cuentas por cobrar. Indica el plazo medio que la empresa debe esperar para recibir el pago de efectivo después de hacer una venta a crédito. Se calcula dividiendo las cuentas por cobrar promedio entre la razón de las ventas y los días del periodo.

Periodo de pago: usualmente se le llama como periodo medio de pago, mide el periodo que transcurre como promedio desde la recepción de mercancías, materias primas y materiales hasta la fecha acordada para su pago. Se calcula dividiendo las cuentas por pagar promedio entre la razón de las compras y los días del periodo.

Razón de solvencia total: Ésta razón comúnmente se estudia para medir la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de la deuda contraída a medida que estos compromisos vayan venciendo. Se calcula dividiendo el activo total entre el pasivo total.

Razón de endeudamiento: Mide la proporción de los recursos ajenos, entre el financiamiento total de la empresa. Se calcula dividiendo el pasivo total entre el activo total.

Método de análisis horizontal.

Análisis horizontal: Estudia las relaciones entre los elementos financieros para dos juegos de estados, es decir, para los estados de fechas o períodos sucesivos. Por consiguiente, representa una comparación dinámica en el tiempo.

Este método también es conocido como el método de análisis dinámico, se emplea haciendo el estudio de dos o más estados financieros de la misma empresa en fechas distintas, datos corrientes con cálculos o información realizada en años anteriores. Comprende procedimientos de aumentos y disminuciones o de variaciones, consiste en comparar los conceptos similares de los estados financieros de fechas separadas obteniendo diferencias entre las cifras comparadas. También consiste en comparar los índices o porcentos de los estados financieros de dos o más períodos.

El análisis de tendencia como también se le suele llamar, se realiza tomando un período como referencia y siguiendo una cronología marcada con anterioridad. Mientras mayor sea la serie cronológica comparada, mayor claridad adquiere el analista para evaluar la situación.

El análisis vertical del Balance General consiste en la comparación de una partida del activo con la suma total del balance, y/o con la suma de las partidas del pasivo o del patrimonio total del balance, y/o con la suma de un mismo grupo del pasivo y del patrimonio. El propósito de este análisis es evaluar la estructura de los medios de la empresa y de sus fuentes de financiamiento.

El análisis vertical del Estado de Ganancia y Pérdida estudia la relación de cada partida con el total de las mercancías vendidas o con el total de las producciones vendidas, si dicho estado corresponde a una empresa industrial. El importe obtenido por las mercancías, producciones o servicios en el período, constituye la base para el cálculo

de los índices del Estado de Ganancia y Pérdida. Por tanto, en el análisis vertical la base (100%) puede ser en total, subtotal o partida.

Ventajas del análisis horizontal.

Las ventajas del análisis horizontal se pueden resumir de la siguiente forma:

- Los porcentajes o las razones del análisis horizontal solamente resultan afectados por los cambios en una partida, a diferencia de los porcentajes del análisis vertical que pueden haber sido afectados por un cambio en el importe de la partida, un cambio en el importe de la base o por un cambio en ambos importes.
- Los porcentajes o las razones del análisis horizontal ponen de manifiesto el cumplimiento de los planes económicos cuando se establece comparaciones entre lo real y lo planificado.
- Los porcentajes o las razones del análisis horizontal son índices que permiten apreciar, de forma sintética, el desarrollo de los hechos económicos. La comparación de estos porcentajes o razones correspondientes a distintas partidas del Estado de Ganancia y Pérdida, es decir, entre partidas de diferentes estados, es particularmente útil en el estudio de las tendencias relacionadas con el desarrollo de la actividad económica.

Método de análisis vertical.

Análisis vertical: Estudia las relaciones entre los datos financieros de una empresa para un solo juego de estados, es decir, para aquellos que corresponden a una sola fecha o a un solo período contable.

El análisis vertical del Balance General consiste en la comparación de una partida del activo con la suma total del balance, y/o con la suma de las partidas del pasivo o del patrimonio total del balance, y/o con la suma de un mismo grupo del pasivo y del

patrimonio. El propósito de este análisis es evaluar la estructura de los medios de la empresa y de sus fuentes de financiamiento.

El análisis vertical del Estado de Ganancia y Pérdida estudia la relación de cada partida con el total de las mercancías vendidas o con el total de las producciones vendidas, si dicho estado corresponde a una empresa industrial. El importe obtenido por las mercancías, producciones o servicios en el período, constituye la base para el cálculo de los índices del Estado de Ganancia y Pérdida. Por tanto, en el análisis vertical la base (100%) puede ser en total, subtotal o partida.

Se aplica para analizar un estado financiero correspondiente a una fecha determinada y pone de manifiesto la composición de una partida en otra. Este análisis corresponde a preguntas como: ¿cómo está compuesto cada peso de venta, o cada peso de financiamiento total?

Este análisis se realiza calculando los porcentajes integrales, o sea separando los contenidos de los estados financieros en sus partes integrales, determinando la proporción que guarda cada uno de los elementos respecto al total.

Determinación del capital de trabajo.

El significado de Capital de Trabajo, generalmente ha significado activos corrientes. El término de Capital de Trabajo se originó en épocas más sencillas en donde la economía se basaba en la agricultura, como se sabe la producción agrícola es un negocio estacional y normalmente los productos se venden antes de la siguiente estación, de modo que al comienzo de la estación estas empresas tienen niveles muy bajos de activos corrientes.

Cuando se recoge la cosecha, se procesa y se vende, los niveles de activos corrientes aumentan enormemente. Los activos corrientes de estas empresas se financian casi en su totalidad con fuentes a corto plazo, y cuando se vende el inventario, se recobran las

cuentas por cobrar y se paga la deuda a corto plazo, los niveles de los activos corrientes y de los pasivos corrientes bajan hasta alcanzar el nivel del ciclo estacional.

Aún se utiliza frecuentemente el término de Capital de Trabajo como un sinónimo de activos corrientes, y el término de Capital de Trabajo Neto se utiliza para significar la cantidad que resulta al restarle al valor de los activos corrientes, el valor de los pasivos corrientes.

Los activos corrientes, de acuerdo con la definición contable, son activos normalmente convertibles en efectivo en un plazo máximo de un año. El manejo del Capital de Trabajo incluye usualmente la administración de estos activos, principalmente, efectivo y valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios y el manejo de las obligaciones o los pasivos corrientes. La administración de los activos fijos, usualmente pertenece, en cambio, al campo de los presupuestos de capital y de evaluación económica de proyectos. La inversión en activos corrientes es más fraccionable que la inversión en activos fijos, esto tiene implicaciones importantes sobre la flexibilidad en los planes de financiación.

Las diferencias en fraccionabilidad y en longitud de la vida económica constituyen las características esenciales que distinguen los activos corrientes de los fijos.

La administración de Capital de Trabajo, también incluye la decisión en cuanto a la cantidad apropiada de financiamiento a largo plazo, utilizada al financiar los activos corrientes de la empresa. Esto significa que el Capital de Trabajo representa la porción de los activos corrientes que se financian a través de deudas a largo plazo y con el propio patrimonio de la empresa. Cualquier empresa con una razón corriente mayor a 1.0 significa que tiene un Capital de Trabajo positivo, esto es que el valor de las deudas a corto plazo no sobrepasa el valor de los activos corrientes.

Para un nivel dado de pasivos corrientes, mientras mayor sea el Capital de Trabajo de la empresa, mayor será su razón corriente. El nivel de Capital de Trabajo es una medida absoluta de la liquidez de la empresa mientras que la razón corriente es una medida relativa de liquidez.

Existen riesgos en los activos corrientes, ya que no se tiene la seguridad de que el valor de las cuentas por cobrar en libros o inventarios se realicen al liquidar, es decir, que estos no se puedan realizar en el momento en que se necesitan, y esto limita su disponibilidad inmediata.

La determinación de los niveles apropiados en activos corrientes y en pasivos corrientes, que naturalmente define el nivel de Capital de Trabajo, involucra decisiones fundamentales con respecto a la liquidez de la firma y a la composición de los vencimientos de sus pasivos. A su vez estas decisiones están influenciadas por un equilibrio entre rentabilidad y riesgo. La variable más indicada para examinar los activos en el balance es la composición de la madurez o liquidez de los activos, es decir, la facilidad para convertir esos activos en efectivo. Las decisiones que afectan la liquidez de los activos incluyen: manejo del efectivo y de los valores negociables, políticas y procedimientos de crédito, manejo y control de los inventarios y administración de los activos fijos.

En caso de tener una menor proporción de activos líquidos con relación al total de activos, se tendrá un mayor retorno sobre la inversión total. La rentabilidad con respecto al nivel de pasivos u obligaciones corrientes tiene que ver con las diferencias en costo entre las varias alternativas de financiación y su uso durante los períodos en los cuales no es necesaria. En la medida en que los costos explícitos de financiación a corto plazo sean mayores, será mayor la proporción de compromisos a corto plazo en relación con los pasivos totales y se tendrá una mayor rentabilidad. Aunque las tasas a corto plazo exceden ocasionalmente las tasas a largo plazo, en general, con menores, haciendo que la financiación a corto plazo sea una financiación menos costosa. El uso de

obligaciones a corto plazo en vez de pasivos a largo plazo, probablemente genere mayores utilidades porque serán canceladas sobre una base estacional durante los períodos en los cuales no se necesiten.

Debido a lo anterior se sugiere mantener una baja proporción de activos corrientes en relación con el total de activos y una alta proporción de pasivos corrientes en relación con el total de compromisos. Con esto resultará un bajo nivel de Capital de Trabajo e incluso un nivel negativo. Desafortunadamente la rentabilidad de esta estrategia se ve reducida por el riesgo del activo. La evaluación del riesgo incluye necesariamente un análisis de la liquidez.

La administración del Capital de Trabajo presenta aspectos que la hacen especialmente importante para la salud financiera de la empresa:

1. Las estadísticas indican que la principal porción del tiempo de la mayoría de los administradores financieros se dedica a las operaciones internas diarias de la empresa, que caen bajo el terreno de la administración del Capital de Trabajo.
2. Característicamente, los activos circulantes representan un 60% de los activos totales de una empresa de negocios. Ya que representan una proporción muy grande de los activos, y debido también a que estas inversiones tienden a ser relativamente volátiles, los activos circulantes requieren de una cuidadosa atención del administrador financiero.
3. La administración del Capital de Trabajo es particularmente importante para las empresas pequeñas. Aunque estas empresas pueden minimizar su inversión en activos fijos arrendando planta y equipo, no pueden evitar la inversión en efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. Además, debido a que una empresa pequeña tiene un acceso relativamente limitado a los mercados de capital a largo plazo, debe basarse sólidamente en el crédito comercial y en los préstamos bancarios a corto plazo: ambos afectan al Capital de Trabajo aumentando los pasivos circulantes.

4. La relación entre el crecimiento en ventas y la necesidad de financiar los activos circulantes es estrecha y directa. Los aumentos en ventas también producen una necesidad inmediata de inventarios adicionales y, tal vez, de saldos de efectivo. Todas estas necesidades deben de ser financiadas, por lo tanto es imperativo que el administrador financiero se mantenga enterado de las tendencias en las ventas y de los desarrollos en el segmento de Capital de Trabajo de la empresa. Los incrementos continuos en las ventas requieren de activos adicionales a largo plazo, los cuales también deben de ser financiados. Sin embargo, generalmente se dispone de un mayor plazo de tiempo para las inversiones en activos fijos, por lo que aunque tales inversiones son de importancia crítica para la empresa en un sentido estratégico y a largo plazo, su oportunidad tiene especial importancia en las decisiones de Capital de Trabajo.

La administración del capital de trabajo es uno de los aspectos más importantes en todos los campos de la administración financiera. Si la empresa no puede mantener un nivel satisfactorio de capital de trabajo, es probable que llegue a un estado de insolvencia y aún que se vea forzada a declararse en quiebra. Los activos circulantes de la empresa deben ser o suficientemente grandes para cubrir sus pasivos circulantes y poder así asegurar un margen de seguridad razonable.

La base teórica que sustenta la utilización del Capital de Trabajo para medir la liquidez de una empresa es la creencia de que mientras más amplio sea el margen de activos circulantes con que cuente la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo (pasivos circulantes), en mejores condiciones está para pagar sus cuentas a medida que vencen. Sin embargo, se presenta un problema porque hay un grado diferente de liquidez relacionado con cada activo y pasivo circulante.

Aunque los activos de la empresa no puedan convertirse en efectivo en el preciso momento en que se necesiten, mientras más grande sea la cantidad de activos

circulantes existentes, mayor es la probabilidad de que algunos de ellos puedan convertirse en efectivo para pagar una deuda vencida.

Lo que da origen a la necesidad del Capital de Trabajo es la naturaleza no sincronizada de los flujos de caja de la empresa. Los flujos de caja de la empresa que resultan del pago de pasivos circulantes son relativamente predecibles. Generalmente se sabe la fecha en que se vencen las facturas, cuando se incurre en una obligación. Por ejemplo, cuando se compra mercancía a crédito, las condiciones de crédito se extienden a la empresa que exige el pago de una deuda determinada. Así mismo, pueden predecirse lo relacionado con documentos por pagar y pasivos acumulados, que tienen fecha de pago determinadas. Lo que es difícil de predecir son las entradas futuras a caja de la empresa. Es bastante difícil predecir la fecha en que activos circulantes que no sean caja y otros valores negociables puedan convertirse en efectivo. Mientras más predecibles sean estas entradas a caja, menor será el Capital de Trabajo que necesitará la empresa. Las empresas que tengan entradas a caja incierta deben mantener niveles adecuados de activos circulantes para cubrir sus pasivos circulantes.

En resumen el nivel de Capital de Trabajo depende de las normas de flujo de caja de la empresa. Las empresas mantienen el Capital de Trabajo para crear un amortiguador entre entradas y salidas de efectivo.

El estudio de la fundamentación teórica referencial permitió suponer la necesidad de investigar estos temas y la efectividad de la investigación en este campo de acción, dado los antecedentes y planteamiento del problema.

En este capítulo se presenta el proceso investigativo el cual se sustenta en métodos del nivel teórico y empíricos. Se efectúa el diagnóstico y presupuestación de la actividad Económica-Financiera la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

2.1. Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

La Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus se crea con personalidad jurídica propia mediante acuerdo No 16 de la Junta General de Accionistas de fecha 8 de Diciembre de 2004.

Quedando inscrita a los 13 días del mes de Abril de 2007 en el Libro de Sucursales de Sociedades Mercantiles al Tomo 1, Folio 100, hoja 6, inscripción primera del Registro Mercantil de Sancti Spíritus. El Grupo Comercial Caracol SA. Fue constituido mediante escritura No 3257 de fecha 7 de Diciembre de 2004 y quedó inscrita el 9 de Diciembre de 2004 en el Libro de Sociedades Mercantiles de Capital Totalmente Cubano, al Tomo XIII, Folio 140, Hoja 06, Inscripción Primera, del Registro Mercantil de Ciudad de la Habana, Subordinado al Registro Mercantil Central a Cargo del Ministerio de Justicia.

Objeto Social:

1. Operar y desarrollar redes de tiendas en locales propios o arrendados, tanto en Cuba, como en el extranjero en asociaciones, franquicias u otras modalidades, para la venta minorista de mercancías, incluyendo la oferta de otros servicios comerciales y de actividades promocionales, en pesos convertibles, según la nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
2. Efectuar la venta minorista de mercancías sobre la base del comercio electrónico, así como prestar los servicios asociados a dicha venta, en pesos convertibles.

3. Prestar servicios de gastronomía ligera y bar, complementaria a la actividad comercial en tiendas especializadas, en las entidades que expresamente se autoricen, en pesos convertibles.
4. Llevar a cabo la elaboración de tabacos a mano para su promoción y comercialización minorista, en pesos convertibles.
5. Prestar servicios de peluquería, complementaria a la actividad comercial en tiendas especializadas, en las entidades integradas que expresamente se autoricen, en pesos convertibles.
6. Ofrecer servicios de aplicación de productos cosméticos, de tratamientos faciales y del cabello que se comercializan en la entidad, en pesos convertibles, en las entidades que expresamente se autoricen.
7. Ofrecer servicios de atelier a clientes que lo requieran en las tiendas de confecciones de ropa, en las entidades que expresamente se autoricen, en pesos convertibles.
8. Brindar servicios de navegación por INTERNET a solicitud de los clientes, a través de la infraestructura que disponen los suministradores públicos autorizados, en pesos convertibles, en las entidades que expresamente se autoricen.
9. Ofrecer servicios complementarios de impresión de souvenir con figuras alegóricas, en pesos convertibles, en las entidades que expresamente se autoricen.
10. Exportar e importar según la nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior.
11. Operar almacenes y comercializar de forma mayorista a las entidades que integran su sistema mercancías importadas, adquiridas y en consignación, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por los Ministerios de Comercio Interior y Exterior, según corresponda.
12. Comercializar de forma mayorista productos de nulo o lento movimiento, en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

13. Prestar servicios de arrendamiento de espacios y locales ubicados en instalaciones que forman parte de las mismas, para facilitar y garantizar la realización de otras actividades comerciales, en pesos cubanos y pesos convertibles.
14. Brindar servicios de comedor obrero para los trabajadores de la empresa y actividades gastronómicas a los mismos, en pesos cubanos y en aquellos casos que se autoricen a entidades y otras organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones, el cobro se efectúa en pesos cubanos y pesos convertibles.
15. Prestar servicios de fotografía y video en general en pesos convertibles a través de las unidades PHOTOCUB, así como efectuar la venta minorista en pesos convertibles de aparatos de fotografía y video, sus accesorios e insumos de estos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
16. Comercializar de forma minorista flores naturales y artificiales, adornos florales en general, plantas ornamentales, semillas, souvenir, adornos y regalos, brindar servicios de floristería en taller, así como efectuar actividades comerciales minorista de licorera y bombonera a través de las unidades FLORIARTE, incluyendo servicios de entrega a domicilio y de entregas en plaza de envíos internacionales, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
17. Comercializar de forma mayorista ropa y calzado, tanto uniformes como módulos de presencia a las entidades de la economía nacional. En pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

Misión:

Somos una empresa perteneciente a la cadena de tiendas líder en el mercado turístico que vende productos de calidad, en un ambiente de cubanía, orgullosos y satisfechos de atender con respeto y cortesía a nuestros clientes y de garantizar el desarrollo de la organización a través de la mejora continua.

Visión.

Ser la empresa de una cadena de tiendas líder y mejor posicionada en el polo turístico de Trinidad – Sancti Spíritus, con una red de instalaciones que se caracterice por su alto nivel de profesionalidad y calidad, capaz de cuidar y mantener clientes satisfechos, ofertando un producto Imagen Cuba.

Valores.

Responsabilidad: es el cumplimiento del compromiso contraído ante si mismo, la familia, el colectivo y la sociedad.

Respeto: es la consideración hacia los seres humanos. Es la preocupación por el desarrollo pleno de todos sobre la base de la justicia.

Honestidad: es actuar de manera sincera, sencilla y veraz. Es lograr armonía entre el pensamiento, el discurso, y la acción.

Discreción: es ser prudente con nuestras responsabilidades, ser consecuentes con ellas para la realización de los objetivos individuales y colectivos.

Estructura organizativa

La Organización jerárquica y funcional de la empresa se articula de acuerdo con al siguiente organigrama:

Estructura Aprobada.

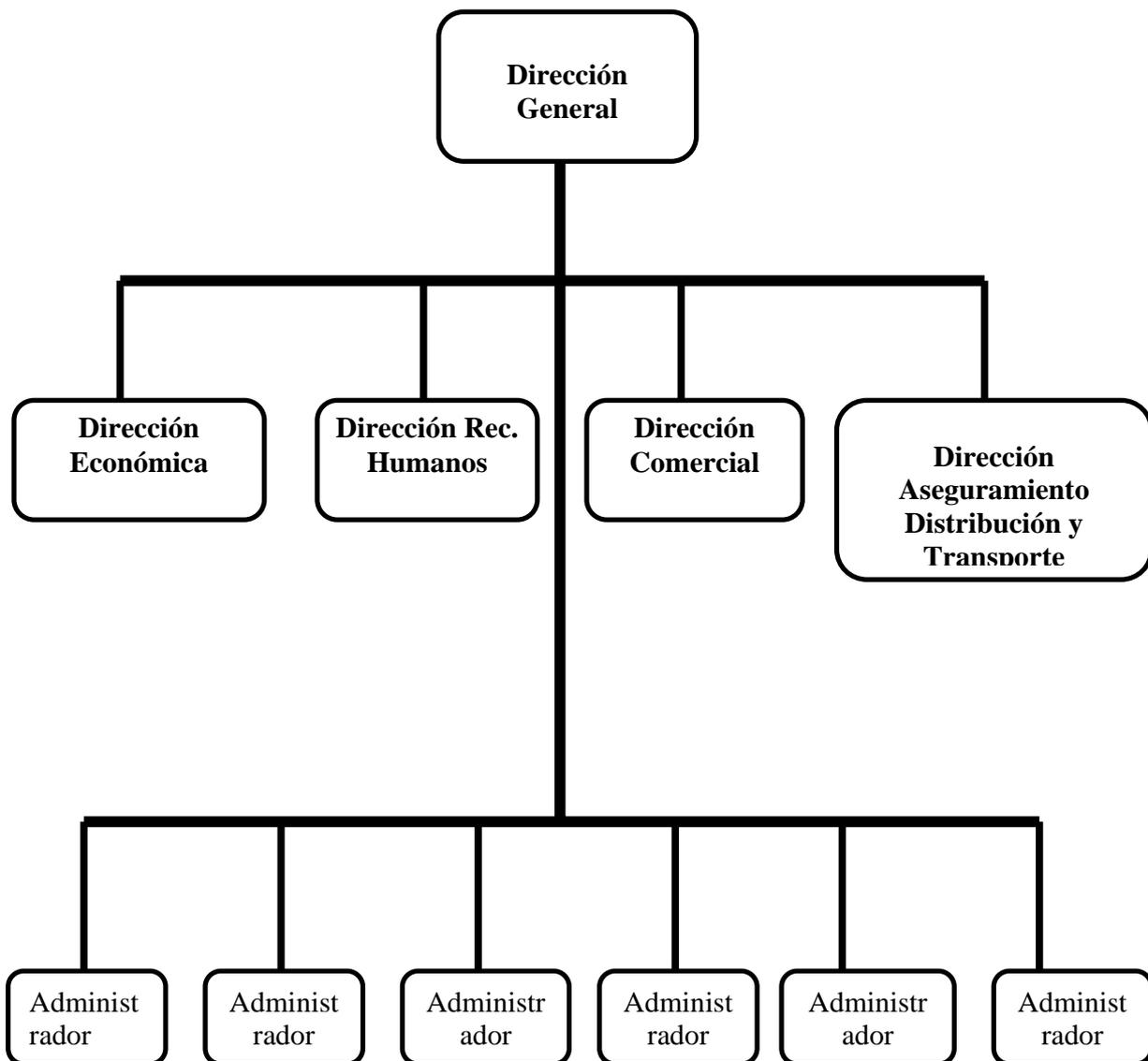
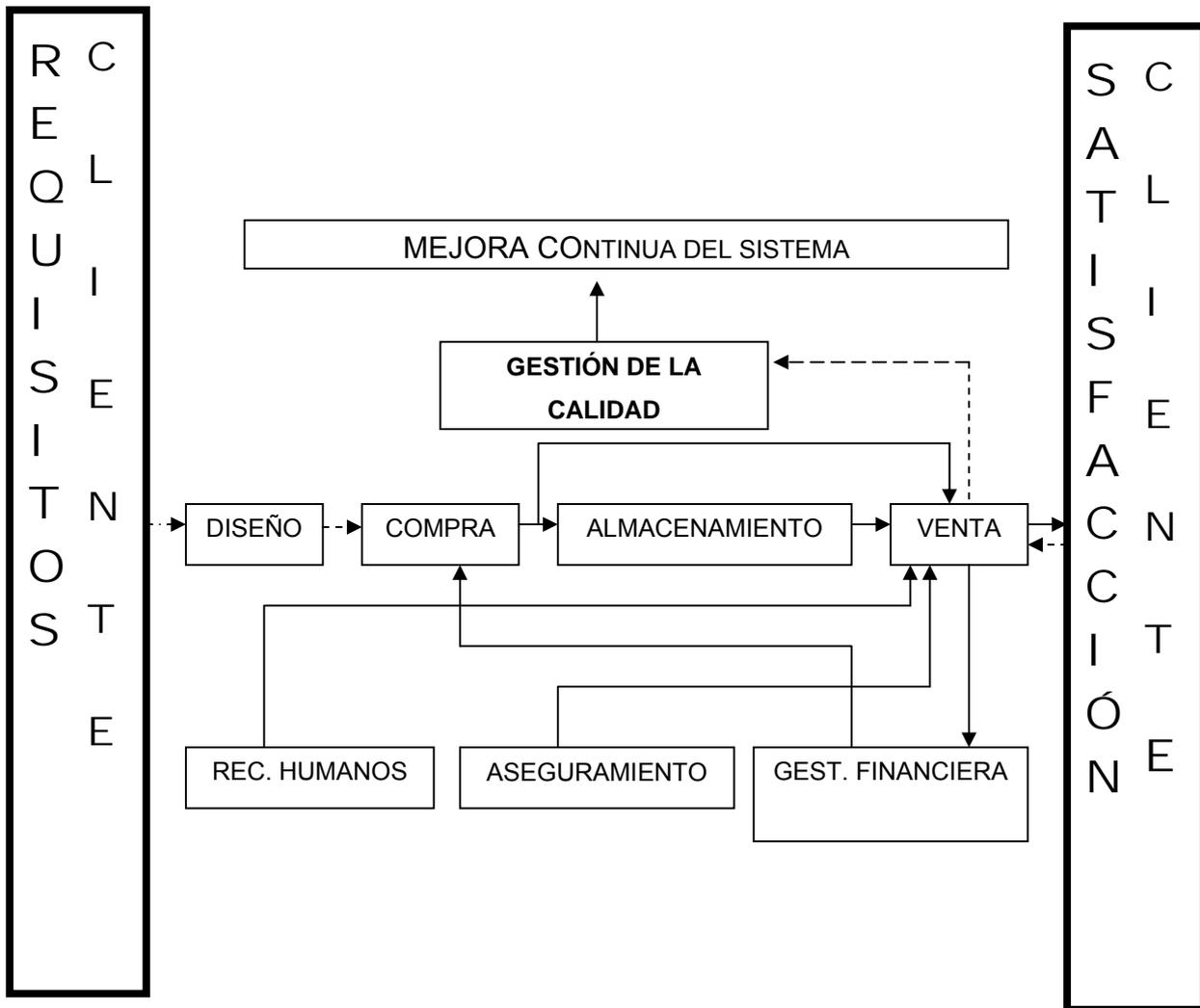


Diagrama de flujo de los procesos



—————> **ACTIVIDADES QUE APORTAN VALOR**
 - - - - -> **FLUJO DE INFORMACIÓN**

Estructura del Capital Humano de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus

La empresa cuenta con un capital humano compuesto por 109 trabajadores calificados y motivados en desempeñar sus funciones con un elevado nivel de sentido de pertenencia. La gestión de los recursos humanos dedica especial atención a la selección del personal para garantizar que la organización cuente con el capital idóneo a fin de lograr sus objetivos, velando por su nivel cultural y formación profesional, sensibilidad humana y sus condiciones éticas y morales. Ello se manifiesta en nuestros trabajadores por la integridad y honestidad demostradas en el trabajo diario, así como en la capacidad de orientación en función del cumplimiento de los objetivos de la empresa con un alto grado de responsabilidad.

Atendiendo a la composición del colectivo por Categorías ocupacional:

11 Dirigentes.

19 Técnicos.

0 Administrativo.

7 Operarios.

72 Servicios.

Total de trabajadores: 109.

Capacitación.

La Capacitación y desarrollo de los trabajadores juega un papel importante en nuestra empresa y en el marco del proceso de la planificación, se definen anualmente las necesidades de capacitación de sus trabajadores con el objetivo de dotar a la empresa, de personal con los conocimientos y aptitudes necesarios para un desempeño eficiente, mantener la calificación y desarrollarla, por lo que es un proceso continuo, permanente, flexible y dinámico que abarca a todas las categorías de trabajadores. Esta determinación de necesidades de aprendizaje de los trabajadores de la empresa, se materializa en acciones de capacitación, a partir de las competencias laborales y las

brechas existentes, conformando así el plan de capacitación y adiestramiento de la empresa, este plan es aprobado y controlado periódicamente por el Director General.

En la Empresa, la formación y el desarrollo es uno de los principales objetivos de trabajo de la dirección, por lo que centra todas las estrategias en lograr una preparación integral en sentido general como vía para el logro de una mayor efectividad y productividad en el trabajo y lograr así una mayor eficiencia económica en los servicios que brinda la Empresa.

Están bien definidas las obligaciones y responsabilidades de los directivos, en el cumplimiento de lo establecido en la legislación vigente para la elaboración y cumplimiento de los planes así como en la atención a los egresados en la empresa.

Todos los trabajadores tienen elaborados las competencia laborales y actualizadas las brechas las cuales son utilizadas para la elaboración de los planes de formación, en correspondencia con los objetivos de la empresa.

2.2. Análisis económico financiero.

Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultado

A continuación se presenta un cuadro “Variaciones Horizontales del Estado de Resultado de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus que muestra las variaciones sufridas en cada cuenta.

Cuadro 2.1: Variaciones horizontales del Estado de Resultado.

Conceptos:	2009	2010	Dinámica
Ventas brutas	3041063,3	3317159,56	109,08
Menos: devolución en Venta	1311,55	1600,25	122,01
Ventas Netas	3039751,75	3315559,31	109,07

menos: costo de venta	1470374,57	1603288,41	109,04
Utilidad bruta	1569377,18	1712270,9	109,11
Menos: Gastos de operación	664773,81	680076,17	102,3
Gastos generales y de administración	554644,99	628651,06	113,34
Utilidad en Operación	349958,38	403543,67	115,31
Menos: Gastos Financieros	13358,39	11602,84	86,86
Gastos por Perdida	15422,46	9048,14	58,67
Gastos por Faltante de Bienes	5589,67		
Gastos de Años Anteriores	37479,77		
Gastos de Comedor y Cafetería	34377,1 37479,77	20439,07	59,46
Gastos de Transporte Obrero	2485,36	2897,91	116,6
Otros Gastos Transporte Interno	50138,16	47098,85	93,94
Más: Ingresos Financieros	4479,81	2192,48	48,94
Ingresos por Sobrante en Medio	17,68	10,27	58,09
Ingresos de Comedor Cafetería	34278,90	20286,1	59,18
Ingresos transporte obrero	2739,08	2897,92	105,8
Otros Ingreso	1591,73	6521,7	409,72
Utilidad antes de impuestos	234214,67	344365,33	147,03
Menos: Impuestos	8255,00	36198,00	94,62

Utilidad neta	195959,67	308167,33	157,26
----------------------	-----------	-----------	--------

Analizando el negocio horizontalmente se aprecia un incremento de las ventas netas en el 2010 en comparación con el 2009 del 9.07%. El costo de venta se incrementó en un 9.04% en el 2010 con respecto al 2009. Por otro lado la utilidad bruta en ventas crece en un 9.11 % con respecto al año 2009, debido al incremento en ventas en el año 2010. Los gastos generales de administración y operación crece en un 7.32% con respecto al año 2009, sin embargo los otros gastos disminuyeron en un 42.66% con respecto al 2010 y los ingresos disminuyeron en un 25.98%. Obteniendo una utilidad de 57.26% con respecto al 2009.

A continuación se presenta un cuadro Variaciones verticales del Estado de Resultado de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, que muestra las variaciones sufridas en cada cuenta.

2.2: Cuadro de Variaciones Verticales del Estado de Resultado de la empresa.

Conceptos	2009	2010
Ventas Netas	\$100,00	\$100,00
costo de venta	48.37	48.36
Utilidad bruta	51.63	51.64
Utilidad en Operación	11.51	12.17
Utilidad antes de impuestos	7.71	10.39
Utilidad neta	6.45	9.29

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados de resultado de la empresa

En el cuadro 2.2 lo más significativo es la proporción del costo por peso de venta neta que disminuyó en el año 2010 en 0.01%. La utilidad bruta aumenta en 0.01% con respecto al 2009 y la utilidad en operación en 0.66%. Con respecto a la utilidad antes

de impuestos crece en un 2.68% más que en el 2009, al igual que la utilidad neta que aumenta en 2.84% con respecto al 2009.

Análisis horizontal y vertical del Balance General.

A continuación se presenta un cuadro “Variaciones horizontales de las cuentas de activo del Estado de Situación de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, que muestra las variaciones sufridas en cada cuenta.

Cuadro 2.3: Distribución de las cuentas de activo de la empresa

Conceptos:	2009	2010	Dinámica
Activos			
Activos Circulantes			
Efectivo en caja	55.836.55	43.124.38	77.23
Efectivo en banco operaciones	135.626.14	132.891.75	97.98
Efectivo en banco interno	747.295,92	846.102.09	113.22
Efectivo en banco inversiones	5.850.86	197,74	3.38
Cuenta por cobrar a corto plazo	1.671,66	1.682,38	100.64
Otras ctas p/cobrar a cort.plazo cliente	26.624.58	50.824.35	190.89
Otras cuentas por cobrar	4.620,94	8.400,63	181.79
Pagos anticipados a suministradores	1.167,51	253,17	21.68
Pagos anticipados proceso inversionista	17.845.27	2.475.70	13.87
Adeudos del presupuesto del estado	1.530,17	1.522,48	99.49

Adeudos del minstur	44.595,97	16.663,26	37.36
Ingresos acumulados por cobrar	4.248,26	_____	-----
Reparaciones generales en proceso	_____	7.023.60	-----
Mercancía para la venta minorista	611.427,17	663.664,41	108.54
Inventarios materias primas y materiales	47.151,86	11.357,38	24.09
Invent. de partes piezas y accesorios	2.501,42	2.409,95	96.34
Invent. de otros útiles y herram y simil	38518.7	43948.39	114.10
Otros inventarios	563,54	564,80	100.22
Total: Activos Circulantes	1.747.076.52	1.833.106.46	105.12
Activos Fijo			
Activos fijos tangibles	1.308.739.19	1.322.349.18	101.04
Inversiones no nominales en proceso	36.228.57	-----	-----
Total: Activos Fijo	1.344.967.76	1.322.349.18	95.13
Activos Diferidos			
Gastos diferidos a largo plazo	7.196,84	-----	-----
Total: Activos Diferidos	7.196,84	-----	-----
Otros Activos			

Faltantes en investigación	2.852.00	3.871.85	135.76
Cuentas por cobrar diversas operaciones	7.102.80	1.882.34	26.50
Operaciones entre dependencias	1.085.582,41	1.149.241,35	105.89
Total: Otros Activos	1.095.537.21	1.154.995.54	105.43
Total: Activos	4.194.778,33	4310451,18	102.76

En el cuadro 2.3 .Se puede observar que el efectivo en banco interno aumenta en un 13.22% con respecto al año anterior. Otras cuentas por cobrar a corto plazo clientes y otras cuentas por cobrar que se incrementa en un 90.89% y en 81.79% respectivamente. Las mercancías para la venta minorista y las inventarios de otros útiles y herramientas que se incrementaron en un 8.54% y en un 14.05% respectivamente. El activo circulante y otros activos se incrementan, sucediendo lo contrario con los activos fijos y la reguladora de activo los cuales disminuyen en 4.87 y en 9.87%.

A continuación se presenta un cuadro que muestra las variaciones sufridas en cada cuenta de pasivo.

Cuadro 2.4: Distribución de las cuentas del pasivo de la empresa.

Pasivos			
Pasivos Circulantes			
Efectos por pagar a corto plazo	11.149,40	_____	-----
Cuentas por pagar e/entidades del grupo	55.585.71	49.728.47	89.46
Cuentas por pagar a corto plazo	121.206,53	103.610.76	85.48

Ctas y efectos p/pagar internos	92.456.56	115.326.39	124.74
Ctas por pagar proceso inversionista	10.058.56	3.761.41	37.39
Cobros pendientes de identificar	643,16	438,49	68.17
Obligaciones c/presupuesto estado	20.446,73	21.032,60	102.87
Nomina por pagar	44.272.05	42.021.06	94.92
Retenciones por pagar	11.969,34	12.189,13	101.84
Préstamos x pag corto plazo	3.435,00	_____	-----
Gastos acumulados por pagar	9.4.28,20	_____	-----
Provision para vacaciones	18.902,41	26.397,34	139.65
Total: Pasivos Circulantes	409.586.03	374.505.65	91.44
Otros Pasivos			
Sobrantes de medios en investigacion	5.842,76	5.805,25	99.36
Operac internas empresa pasivo	1.085.582,41	1.149.241,35	105.86
Total: OtroS Pasivos	1.091.425,17	1.155.046,60	105.83
Total Pasivos	1501011,2	1.529.552,25	101.90

En este cuadro observamos que los pasivos en el 2010 se incrementan en un 1.90 % respecto al 2009. Los pasivos circulantes disminuyen de un año con respecto a otro debido a que los efectos por pagar a corto plazo, cuentas por pagar e/ entidades del grupo, cuentas por pagar a corto plazo, cuentas por pagar proceso inversionista, cobros pendientes de identificar, nomina por pagar, préstamo por pagar a corto plazo

inversiones y gastos acumulados por pagar disminuyen en un 8.56%. En cuanto a los otros pasivos incrementa en el 2010/2009 en un 5.83 %.

A continuación se muestra un cuadro que muestra la variación sufrida en cada cuenta de patrimonio.

Cuadro 2.5: Distribución del patrimonio.

Patrimonio			
Inversión de la osde en sus empresas	2.497.807.46	2.472.731.60	98.99
Utilidad neta	195.959,67	308.167.33	157.27
Total: Patrimonio	2.693.767.13	2.780.898.93	103.23
Total Pasivo y Patrimonio	4.194.778,33	4.310.451,18	102.76

En este cuadro 2.5 lo mas significativo fueron las utilidades que se incrementaron en un 57.27 % en el 2010 con respeto al 2009 al igual que el patrimonio el cual aumenta de un año a otro en un 3.23%.

A continuación se presenta el cuadro Variaciones verticales del Estado de Situación de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, el cual muestra las variaciones sufridas en cada cuenta.

Cuadro 2.6: Variaciones verticales del Estado de Situación de la empresa

Conceptos:	2009	%	2010	%
Total Activo Circulante	1.747.076.52	41.65	1.833.106.46	42.53
Total Activo Fijo	1.344.967.76	32.06	1.322.349.18	30.68
Total de Activos Diferidos	7.196.84	0.17		
Otros Activos	1.095.537.21	26.12	1.154.995.54	26.79

Total del Activo	4.194.778.33	100,00	4.310.451.18	100,00
Total Pasivo Circulante	409.586.03	9.76	374.505.65	8.69
Otros Pasivos	1.091.425.17	26.02	1.155.046.60	26.79
Total Pasivo	1.501.011.20	35.78	1.529.552.25	35.48
Total patrimonio	2.693.767.13	64.22	2.780.898.93	64.52
Total del Pasivo y Patrimonio	4.194.778.33	100,00	4.310.451.18	100,00

Fuente: Elaboración a partir de los balances de la empresa.

Los activos circulantes de la Empresa representan dentro del activo total la mayor proporción, en el 2010 su estructura fue 42.53 %, motivado por el incremento de las efectivo en banco interno, cuenta por cobrar a corto plazo, otras cuentas p/cobrar a corto plazo cliente, otras cuentas por cobrar, mercancía para la venta minorista, inventario de otros útiles y herramientas y similares y otros inventarios. Los activos fijos también son representativos aunque decrecieron a un 30.68 % en el 2009. Los otros activos de la Empresa representan dentro del activo total el 26.79 %.

En cuanto al grupo de los pasivos, los otros pasivos fueron los mas notables sobre todo en el 2010 que representó un 26.79 % incidiendo en gran medida las operaciones internas empresa pasivo. El patrimonio en el 2009 fue relevante debido a un incremento de la utilidad del período.

2.3. Indicadores de equilibrio financiero.

Se hace referencia a los indicadores seleccionados con vistas a reflejar la situación real de la entidad en el aspecto económico financiero y facilitar al Consejo de Dirección una información rápida, accesible y de clara comprensión para la toma de decisiones. Para ello se han tomado como base los datos reales que ofrecen los Libros, Registros de la Contabilidad y los Estados Financieros correspondientes a los años 2009 y 2010, efectuándose un proceso comparativo entre estos. Con este estudio se pretende arribar

a conclusiones que contribuyan a incrementar los niveles de eficiencia, y que se tomen las decisiones adecuadas para su registro y control.

A continuación analizaremos las siguientes razones financieras:

1. Razones de Liquidez.
2. Razones de Actividad.
3. Razones de Apalancamiento.
4. Razones de Rentabilidad.
5. Razones de Cobertura o Reserva.

2.3.1. Análisis de las Razones de Liquidez.

Las razones de liquidez miden la habilidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.

A continuación analizaremos las siguientes razones de liquidez:

- Razón Circulante o Solvencia.
- Razón Rápida o Prueba Ácida.
- Razón de Caja o Tesorería.

❖ Análisis de la Razón Circulante o Solvencia.

La razón circulante o solvencia muestra el número de veces que el activo circulante contiene al pasivo circulante. Nos permite medir el margen de seguridad que la empresa mantiene para cubrir las fluctuaciones en flujo de efectivo que se genera a través de la relación de las cuentas de activo y pasivo que integran el ciclo financiero a corto plazo.

Cabe significar que una razón mayor a la unidad indica que la entidad puede cubrir todas sus obligaciones a corto plazo y aún le quedará un excedente para enfrentar sus necesidades o eventualidades, mientras que un índice excesivamente alto podría reflejar la falta de una buena administración del circulante.

1.3 a 1.5 → Correcto.

Menor 1.3 → Peligro de suspensión de pago.

Mayor 1.5 → Peligro de tener ociosos.

A continuación se muestra su análisis:

TABLA #1

Partidas	2009	2010	Tendencia Valor	Tendencia %
Activo Circulante	1.747.076.52	1.833.106.46	86029.94	104.92
Pasivo Circulante	409586.03	374505.65	(35080.38)	91.44
Razón Circulante	4.27	4.81	0.54	112.65

Fuente: Balance General Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

En el período que se analiza como se observa en la **TABLA #1** por cada peso de deuda a corto plazo la entidad dispone de 4.81 pesos de razón circulante, resultado que crece con relación al año anterior en un 12.65 por ciento, que está dado porque el activo circulante crece 50949.56 más que el pasivo circulante.

En el incremento del activo Circulante incluye las partidas de:

- Efectivo en banco interno que se incrementa en un 13.12% con respecto al año anterior.
- Otras cuentas por cobrar a corto plazo clientes y otras cuentas por cobrar que se incrementa en un 90.89% y en 81.79% respectivamente.
- Las mercancías para la venta minorista y las inventarios de otros útiles y herramientas que se incrementaron en un 8.54% y en un 14.05% respectivamente.

En ambos años se tenía peligro de tener ociosos.

❖ **Análisis de la Razón Rápida o Prueba Ácida.**

La liquidez inmediata conocida también como razón rápida o prueba ácida mide la capacidad de enfrentar las obligaciones más exigibles, es decir, las deudas a corto plazo a partir de los activos circulantes sin incluir las partidas menos líquidas (inventarios y pagos anticipados).

Se evalúa de favorable cuando es mayor o igual a uno. Cabe significar que un resultado muy alto expresa inmovilización del efectivo y de cuentas por cobrar.

Numerosos autores en reconocidas publicaciones plantean que tomando en consideración el grado de acidez, esta prueba es más ácida que la razón circulante y menos ácida que la razón de caja.

Entre 0.5 y 0.8 → Correcto.

Menor que 0.5 → Peligro de suspensión de pago.

Mayor que 0.8 → Peligro de tener tesorería ociosa.

TABLA #2

Partidas	2009	2010	Tendencia Valor	Tendencia %
Activo Disponible	1639328.22	1772097.07	132769.07	108.10
Pasivo Circulante	409586.03	374505.65	(35080.38)	91.44
Razón Rápida	4.00	4.73	0.73	118.25

Fuente: Balance General Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

A continuación se muestra su análisis:

En la **TABLA #2** se aprecia que la entidad por cada peso de deuda a corto plazo cuenta con 4.73 pesos de recursos altamente líquidos y tiende a crecer con relación al año anterior en un 18.25 por ciento. En ambos años la cantidad de activos más líquidos que poseía la empresa por cada peso de pasivo circulante señalaba peligro de tener tesorería ociosa, empeorando esta situación en el 2010.

❖ **Análisis de la Razón de Caja o Tesorería**

La razón de caja o tesorería reviste gran importancia en el análisis de la liquidez, ya que la misma expresa el riesgo financiero que corren los acreedores. Es difícil estimar un valor ideal para esta razón, ya que el disponible acostumbra a fluctuar a lo largo del año y por tanto, se ha de procurar tomar un valor medio. Con un disponible bajo se pueden tener problemas para atender los pagos; si es muy alto, puede existir disponibilidad ociosa y por tanto perder rentabilidad de los mismos. Hay autores que consideran que esta razón no es fiable porque las cuentas de efectivo son totalmente volátiles, pueden estar y automáticamente no estar.

0.3-0.50 → Valor medio óptico (para algunos autores)

A continuación se muestra su análisis:

TABLA #3

Partidas	2009	2010	Tendencia Valor	Tendencia %
Efectivo	944609.47	1022315.96	77706.49	108.23
Pasivo Circulante	409586.03	374505.65	(35080.38)	91.44
Razón de Caja	2.31	2.73	0.42	118.18

Fuente: Balance General Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus.

En este análisis y acorde a los resultados obtenidos en la **TABLA #3** este indicador nos muestra que la entidad por cada peso de deuda a corto plazo cuenta con 2.73 pesos de efectivo y tiende a crecer con respecto al año anterior en un 18.18 por ciento.

Somos del criterio de que la entidad cuenta con disponibilidad de efectivo que posibilita el pago de las deudas en las fechas convenidas aunque debe estar alerta pues puede estar en peligro de contar con disponibilidad ociosa.

2.3.2. Análisis de las Razones de Actividad.

Las razones de actividad o eficiencia operativa explicadas en el Capítulo I miden la eficiencia con que se están administrando los recursos.

En este trabajo se analizarán las siguientes:

- Rotación de los Activos Totales.
- Rotación de los Inventarios.
- Rotación de Cobro.
- Rotación de pago
- Rotación de los Activos Fijos.
- Rotación de Caja.
- Rotación del Activo Circulante.
- Rotación del Capital de Trabajo.

Permiten estudiar la efectividad que se obtienen de los activos. Es una forma de evaluar la eficacia.

Eficacia: Es la capacidad de poder realizar algo. Actividad. Fuerza para obrar.

❖ **Análisis de la Rotación de los Activos Totales.**

La rotación de los activos totales mide las veces que la entidad recupera la inversión y se evalúa de favorable cuando se obtiene una tendencia creciente, pues hay una mayor recuperación de la inversión. A continuación se muestra su análisis:

TABLA #4

Partidas	2009	2010	Tendencia Valor	Tendencia %
Ventas Netas	3039751.75	3315559.31	275807.56	109.07
Activo Totales	4194778.33	4310451.18	115672.85	102.76
Rotación de los Activos Totales (veces)	0.72	0.77	0.05	106.94
Rotación de los Activos Totales (días)	500	468	(32)	96

Fuente: Balance General Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

En la **TABLA #4** se muestra que por cada peso de inversión se generó 0.77 pesos de venta en el período que se analiza, lo que significa que la entidad recupera el valor de la inversión cada 468 días, dado fundamentalmente por el incremento de las ventas netas en 275807.56 pesos.

❖ **Análisis de la Rotación de los Inventarios.**

El análisis de la rotación de los inventarios tiene como objetivo dar a conocer el número de veces que los inventarios se realizan. En la medida que la entidad acelere la rotación de los inventarios obtiene un resultado más favorable, pues disminuye la inmovilización de los mismos. A continuación se muestra su análisis:

TABLA #5

Partidas	2009	2010	Tendencia Valor	Tendencia %
Ventas Netas	3039751.75	3315559.31	275807.56	109.07
Inventario promedio	112870.89	114498.42	1627.53	101.44
Rotación de los Inventarios (veces)	26.93	28.97	2.03	107.54
Rotación de los Inventarios (días)	13	12	(1)	92.31

Fuente: Balance General Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

La rotación de los inventarios es de 12 días como podemos observar en la **TABLA # 5**, disminuye en 1días con relación a igual período del año anterior.

Podemos señalar que los inventarios de manera general aumentan su rotación en 7.54 % con relación al año anterior.

Es recomendable que la dirección de la Entidad se mantenga al tanto de la rotación de los inventarios deben seguir trabajando en función del número de veces que rota en año pues a medida que la Entidad logre acelerar la rotación de los inventarios puede obtener mejores resultados y de esta forma no existan inmovilización de recursos.

❖ **Análisis de la Rotación de Cobro.**

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

TABLA # 6

Partidas	2009	2010	Tendencia Valor	Tendencia %
Ventas Netas	3039751.75	3315559.31	275807.56	109.07
Cuentas por Cobrar Promedio	56599,33	63370,86	6771053	111.96
Rotación de Cobro en veces	53.71	52.32	(1.39)	97.41
Rotación de Cobro en (días)	7	6	(1)	85.71

Fuente: Balance General Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

Como se observa en la **TABLA # 6** los cobros de la empresa durante el primer periodo en análisis, rotaron 53.71 veces o cada 7 días. En el 2010 disminuyó a 52.32 veces es decir cada 6 días. Estos crecimientos se deben fundamentalmente a que se eleva el nivel de ventas en los periodos analizados, además el plazo promedio de cobro en los dos años está por debajo de los 30 días, o sea que la gestión de cobro es buena.

❖ **Análisis de la Rotación de Pago**

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:

TABLA #7

Partidas	2009	2010	Tendencia Valor	Tendencia %
Costo de Venta	1470374.57	1603288.41	132913.84	109.04
Cuentas por Pagar Promedio	305634,62	425553,25	119918,63	139,23
Rotación de Pago en veces	4.81	3.77	(1.04)	78.38
Rotación de Pago en (días)	75	95	20	126.67

Fuente: Balance General Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

Como se observa en la **TABLA # 7** en cuanto a los pagos de la empresa rotaron en el 2009, en 4.81 veces es decir cada 75 días, en el 2010 esta rotación disminuyó a 3.77 veces es decir en 95 días. Por lo cual no es favorable para ninguno de los dos años pues se encuentra fuera del rango establecido en la resolución del Banco.

❖ **Análisis de la Rotación de los Activos Fijos.**

Esta razón mide las veces en que la empresa recupera el valor de sus activos fijos, y se evalúa de favorable en la medida que se obtiene una tendencia creciente. A continuación se muestra su análisis:

TABLA # 8

Partidas	2009	2010	Tendencia Valor	Tendencia %
Ventas Netas	3039751.75	3315559.31	275807.56	109.07
Activos Fijos Tangibles	1.308.739.19	1.322.349.18	13609.99	101.04
Rotación de los Activos Fijos (veces)	2.32	2.51	0.19	107.76
Rotación de los Activos Fijos (días)	155	143	(12)	92.26

Fuente: Balance General Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

En la **TABLA # 8** se observa que por cada peso de activo fijo tangible se obtiene 2.51 pesos de ventas netas, resultado que crece en 7.76 por ciento con relación al período

del año anterior, dado por la aumento de las ventas netas en 275807.56 pesos y la disminución de los activos fijos tangibles en 13609.99 pesos.

❖ **Análisis de la Rotación de Caja.**

La rotación de caja muestra la eficiencia con que la entidad ha utilizado su efectivo en el pago inmediato de la deuda a corto y a largo plazo. A continuación se muestra su análisis:

TABLA # 9

Partidas	2009	2010	Tendencia Valor	Tendencia %
Ventas Netas	3039751.75	3315559.31	275807.56	109.07
Efectivo	944609.47	1022315.96	77706.49	108.23
Rotación de Caja (veces)	3.22	3.24	0.02	100.62
Rotación de Caja (días)	112	111	(1)	99.11

Fuente: Balance General Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

Como se aprecia en la **TABLA # 9** la rotación de caja se efectúa 3 veces aproximadamente al año, o sea, cada 111 días, disminuyendo en 1 días de un año a otro.

❖ **Análisis de la Rotación del Activo Circulante.**

La rotación del activo circulante tiene como objetivo mostrar las veces que la entidad recupera su inversión en circulante, es decir, expresa la relación entre la inversión y los niveles de ventas generados. A continuación se muestra su análisis:

TABLA # 10

Partidas	2009	2010	Tendencia Valor	Tendencia %
Ventas Netas	3039751.75	3315559.31	275807.56	109.07
Activo Circulante Promedio	1665756.65	1825127.81	159371.16	109.56
Rotación de los Activo Circulante (veces)	1.82	1.82	0	100.00
Rotación de los Activo Circulante	197	198	(1)	100.51

(días)				
--------	--	--	--	--

Fuente: Balance General Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

El activo circulante en el período que se analiza como se muestra en la **TABLA # 10** rota 1.82 veces, o sea, cada 197 días, decreciendo la rotación en 1 días con relación al año anterior, dado por la:

- Aumento de las ventas netas en 275807.56 pesos.
- Aumento del activo circulante promedio 159371.16 pesos.

❖ **Análisis de la Rotación del Capital de Trabajo.**

La rotación del capital neto de trabajo expresa la capacidad que tiene la entidad de generar niveles de ventas por cada peso de capital neto de trabajo. Se evalúa como favorable en la medida que la entidad sea capaz de incrementar el indicador ventas netas por peso de capital neto de trabajo. A continuación se muestra su análisis.

TABLA # 11

Partidas	2009	2010	Tendencia Valor	Tendencia %
Ventas Netas	3039751.75	3315559.31	275807.56	109.07
Capital de Trabajo promedio	1352499.7	1440536.05	88036.35	106.51
Rotación de Capital de trabajo (veces)	2.25	2.30	0.05	102.22
Rotación de Capital de Trabajo (días)	160	156	(4)	97.5

Fuente: Balance General Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

Se observa en la **TABLA # 11** que la rotación del capital de trabajo aumentó con respecto al año anterior en un 2.22 por ciento, rotando cada 156 días, dado por el aumento de las ventas netas en 275807.56 pesos para un 109.08 por ciento y un incremento del capital neto de trabajo en 88036.35 pesos para un 106.51 por ciento respectivamente.

2.3.3. Análisis de las Razones de Apalancamiento.

Las razones de apalancamiento miden los fondos proporcionados por los propietarios en comparación con el financiamiento proporcionado por los acreedores de la entidad.

Dentro de estas razones analizaremos:

- Razón de Endeudamiento.
- Razón de Propiedad.

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 de la deuda.

❖ **Análisis de la Razón de Endeudamiento.**

Cabe significar que endeudamiento significa apalancamiento.

Esta razón mide el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores, mientras más baja sea esta razón mayor es el margen de protección contra la pérdida de los acreedores.

Si la razón de endeudamiento es elevada existe peligro de irresponsabilidades por parte de los propietarios, la participación de los mismos puede ser tan pequeña que la actividad especulativa en caso de tener éxito le proporciona un porcentaje sustancial del rendimiento.

Entre 1 y 2 → Riesgo Medio.

Mayor que 2.0 → Alto Riesgo.

Menor que 1 → Bajo Riesgo.

A continuación se muestra su análisis

TABLA # 12

Partidas	2009	2010	Tendencia Valor	Tendencia %
Pasivos Totales	1501011.22	1529552.25	28541.05	101.90
Activos Totales	4194778.33	4310451.18	115672.85	102.76
Razón de Endeudamiento	0.36	0.35	(0.01)	97.22

Fuente: Balance General Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

El índice de endeudamiento como se observa en la **TABLA # 12** es de 0.35 pesos por cada peso de activos totales, lo que representa que el 35 por ciento de los recursos

están financiados por los acreedores, mientras que el 65 por ciento representa recursos propios, con bajo riesgo en ambos años.

❖ **Análisis de la Razón de Propiedad.**

Esta razón expresa la participación del estado en el financiamiento de los activos reales de la empresa.

Entre 0.60 y 0.40 → Riesgo Medio.

Mayor que 0.60 → Bajo Riesgo.

Menor que 0.40 → Alto Riesgo.

A continuación se muestra su análisis:

TABLA # 13

Partidas	2009	2010	Tendencia Valor	Tendencia%
Patrimonio	2497807.46	2472731.60	(25075.86)	98.99
Activos Totales	4194778.33	4310451.18	115672.85	102.76
Razón de Propiedad	1.01	0.57	(0.44)	56.44

Fuente: Balance General Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

En la **TABLA # 13** podemos apreciar que la entidad posee un índice de propiedad del 57 por ciento que significa 57 pesos por 100 pesos de activos. Este índice disminuye en un 44 por ciento y esta situación se hace evidente por la disminución del patrimonio en 25075.86 pesos y una aumento de los activos totales en 115672.85 pesos.

2.3.4. Análisis de las Razones de Rentabilidad.

Estas razones sirven para evaluar la eficiencia de la gestión y por tanto de su dirección y en este sentido mientras mayor sea la proporción de las ganancias sobre las ventas y los bienes de la entidad ello constituirá un aval al medir el trabajo de quienes la dirigen.

Miden el rendimiento sobre los capitales invertidos, constituye una prueba de la eficiencia de la administración en la utilización de sus recursos disponibles. Los ejecutivos en funciones deben cuidar que sus razones de rentabilidad sean altas o crecientes ya que solo a través de ellas su negocio prospera.

Eficiencia: expresa la relación realmente obtenida como resultado efectivo entre una cierta aplicación de medios y un determinado efecto, medido como resultado.

Se analizarán las siguientes razones de rentabilidad:

- Rentabilidad Económica.
- •Rentabilidad Financiera.

❖ **Análisis de la Rentabilidad Económica.**

La rentabilidad económica tiene como objetivo medir la utilidad neta por peso de activos totales. A continuación se muestra su análisis:

TABLA # 14

Partidas	2009	2010	Tendencia Valor	Tendencia %
Utilidad Neta	195959.67	308187.33	112227.66	157.27
Activos Totales	4194778.33	4310451.18	115672.85	102.76
Rentabilidad Económica	0.05	0.07	0.02	140

Fuente: Balance General Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

En la entidad objeto de análisis como se muestra en la **TABLA # 14** por cada peso de activos totales la entidad obtiene 0.07 pesos de utilidad neta, aumentando de un año a otro dado por la aumento de los activos totales en 115672.85 pesos.

❖ **Análisis de la Rentabilidad Financiera.**

La rentabilidad financiera mide la utilidad neta que se obtiene por cada peso de patrimonio. A continuación se muestra su análisis:

TABLA # 15

Partidas	2009	2010	Tendencia valor	Tendencia %
Utilidad Neta	195959.67	308187.33	112227.66	157.27
Patrimonio	2497807.46	2472731.60	(25075.86)	98.99
Rentabilidad Financiera	0.08	0.12	0.04	150

Fuente: Balance General Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

La rentabilidad financiera como se observa en la **TABLA # 15** es de 0.12 pesos por cada peso invertido por el Estado en la entidad, resultado que crece con relación a igual período del año anterior.

2.4. Proceso de planificación de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

Indicaciones Metodológicas para la Elaboración del Plan.

ASPECTOS GENERALES

El proceso de perfeccionamiento de la planificación empresarial que desde los últimos años se está trabajando, se realiza en momentos donde la batalla económica ha pasado al primer plano en nuestra sociedad y donde constantemente se están adoptando decisiones que introducen cambios, cuya implicación deben ser consideradas en los planes de las empresas.

El objetivo fundamental de estas indicaciones es que las empresas estatales elaboren el plan empresarial a partir de las Indicaciones establecidas en la versión actualizada de la Resolución No. 276/03, en la cual están contenidos los principales conceptos y definiciones, etapas, documentos rectores, vinculaciones necesarias, determinación del contenido de los análisis indicados, y otros elementos indispensables para estructurar el plan, constituyendo un punto de partida que permita organizar el proceso de la planificación en la empresa y lograr su conexión con los objetivos definidos por el Gobierno Central.

Se ha definido que si bien el plan a todos los niveles debe mantener la rigurosidad y disciplina que garantice su utilización como punto de partida para la medición de la eficiencia en las Administraciones, éste también debe tener la suficiente flexibilidad para asimilar los cambios que puedan producirse en el transcurso de la ejecución, incluso dados por decisiones ajenas a la empresa que impliquen su modificación.

Por todo lo anterior, se demandará de un mayor esfuerzo por parte de los trabajadores y los dirigentes para adoptar las medidas necesarias con vistas a dar cumplimiento a los planes aprobados y lograr el normal desenvolvimiento de la gestión de las empresas.

Participación de los trabajadores en la elaboración del plan empresarial.

Una característica muy relevante del proceso de planificación en la actualidad es que se fortalece la participación de los trabajadores como elemento de suma importancia en

todo el período de elaboración, ejecución y control del Plan, teniendo como objetivo informarle a los trabajadores cuáles son las tareas e indicadores principales a lograr en el año, así como que éstos tengan la posibilidad de discutir y analizar las acciones que deben adoptarse para su cumplimiento e incluso mejorar los indicadores de eficiencia de que se trata.

A los efectos organizativos de este proceso se han considerado las etapas siguientes:

- Una primera consulta a los trabajadores en los momentos en que se esté elaborando el plan por las Administraciones, durante los meses de mayo y junio.
- Una segunda consulta con los trabajadores en asambleas de afiliados durante los meses de noviembre y diciembre, en la etapa final de elaboración de este plan.

En estas discusiones deberá buscarse el desarrollo de las iniciativas colectivas, en la búsqueda del incremento de la productividad, la eficiencia, el rendimiento de las finanzas del Estado, todo ello a través de la utilización racional de los recursos, el ahorro, la mejor organización del trabajo, la eficacia y calidad en la producción y los servicios y el cumplimiento de las tareas asignadas.

En los ingresos:

Se consideran como tal los obtenidos a partir de las ventas internas, los servicios.

Como norma, los indicadores que expresan niveles de actividad de la empresa (ventas y otros ingresos) deben mostrar crecimientos. En caso contrario, las causas tendrían que analizarse profundamente y fundamentarse por la administración.

En sentido general, los incrementos de ingresos deben obtenerse por vía intensiva, a partir de la elevación de la calidad de la producción o los servicios, introducción de productos de mayor valor agregado y servicios de alta calificación. En este sentido, se deberá analizar:

- Las normas de consumo y cartas tecnológicas; comprobar su validez, actualizar las que sea necesario; definir las medidas de ahorro a ejecutar.

- Los efectos de la introducción de investigaciones y adelantos científico-técnicos.
- Las normas de inventarios y ciclos de rotación; los productos ociosos o de lento movimiento y establecimiento de las vías para su más rápida liquidación o minimizarlos.
- Los ciclos de cobro y los indicadores financieros en la búsqueda de la eliminación o reducción las cuentas por cobrar fuera de término.
- Las medidas de registro y control de los recursos para evitar su desvío.

En los gastos:

El enfoque del análisis debe ir encaminado a encontrar nuevas vías para disminuir los gastos, sin deterioro de la calidad de la producción o los servicios a prestar. Como norma, los indicadores que representan recursos a utilizar deben mostrar un crecimiento proporcionalmente inferior al crecimiento de los indicadores de ingresos o niveles de actividad, teniendo en cuenta el componente de gastos fijos existente.

El costo por peso de ventas debe reducirse al compararse contra períodos anteriores, salvo casos muy justificados en los que deberá elaborarse una fundamentación detallada.

Las medidas que la empresa debe aplicar para reducir gastos y que deberán discutirse con los trabajadores se basarán en los siguientes principios:

- Identificar y evaluar cada actividad en términos del beneficio que se obtiene de ella; es decir, cuánto aporta a los ingresos, cuánto cuesta y qué beneficio genera.
- Determinar qué actividades no aportan ingresos, cuyos gastos pueden eliminarse o reducirse al máximo.
- Revisar todas las actividades donde sea posible redimensionar capacidades con vistas a la disminución de los costos fijos, así como la disminución del punto de equilibrio.

- Analizar si existen actividades duplicadas, o que sea posible racionalizar, por no aportar valor al resultado final, valorando la posibilidad de eliminarse o la reducción al máximo de los gastos que éstas generan.
- Analizar actividades que aún siendo necesarias, puedan estar sobredimensionadas y deban redimensionarse.
- Analizar los gastos de materiales e insumos para cada actividad partiendo de cero, es decir, sin importar la ejecución de años anteriores, por lo que cada división estructural de la empresa deberá fundamentar y justificar el gasto que pretenda realizar teniendo en cuenta el objetivo que se quiere lograr, según las normas de consumo previamente establecidas.
- Analizar los costos de las mercancías para la venta.
- Ahorrar el máximo de portadores energéticos posible.
- Analizar la eficiencia del transporte en sus vínculos con los niveles de actividad y con el gasto de combustibles.
- Analizar los gastos de promoción y publicidad, así como de ferias nacionales e internacionales, de acuerdo con el beneficio que los mismos reporten.

En los **recursos laborales**:

Se agrupan aquí los análisis y medidas de organización del proceso de trabajo, estructuras, plantillas, normación, estudios de flujos tecnológicos, atención al hombre, sistemas de pago y estímulos, reglamentos de evaluación del desempeño, idoneidad, planes de capacitación en nuevas tecnologías y conocimientos requeridos para alcanzar los objetivos que se propone la entidad.

Deberá tenerse en cuenta en las discusiones con los trabajadores lo siguiente:

- La necesidad de incrementar la productividad del trabajo y de adoptar medidas de racionalización que absorban el incremento del salario o parte de éste.

- La correlación entre el crecimiento del salario medio y el crecimiento de la productividad debe ser menor que uno; dicho de otra forma, la productividad debe crecer más.
- El análisis de la organización de trabajo en la entidad y las acciones y medidas a adoptar para el incremento de la productividad del trabajo.
- Las necesidades de trabajadores por categoría ocupacional, examinando los posibles trabajadores disponibles por cambios en el proceso productivo y las medidas de redimensionamiento a adoptar.

Lineamientos generales

En la elaboración del Plan se parte desde un inicio de un trabajo conjunto con los Complejos de tiendas, basándose en el incremento en general de la eficiencia y la correspondencia de los niveles de actividad propuestos con los flujos de financiamiento externos necesarios.

Continuar profundizando en la calidad de los planes en el sentido de no incluir en ellos lo que no tenga respaldo, asegurar las prioridades y definir lo que habrá que posponer. Disponer de una mayor capacidad de previsión y análisis antes de hacer una propuesta desde la empresa o unidad presupuestada hasta el CAP y antes de someter el Plan que resulte a la consideración del gobierno.

Se mantiene la elaboración del Plan por etapas, comenzando con una versión al cierre del primer trimestre del año anterior (I etapa, presentación el 28 de abril), la que se actualizará en 2 ocasiones más (II Etapa, 29 de julio y III Etapa, octubre).

Se ratifica la elaboración del Modelo Global con la participación de los organismos y a partir de los objetivos y metas aprobadas por los niveles superiores. Los resultados obtenidos en esta etapa de trabajo serán sometidos a la consideración de los niveles superiores, del cual han de derivarse indicaciones al plan de los organismos.

En la segunda etapa (actualización y presentación del plan) se hará a partir del enmarcamiento acordado por el gobierno y la Ejecución del año en Curso.

La tercera etapa será de precisiones y compatibilización de conjunto con los organismos hasta su presentación final al gobierno

La propuesta de plan, tanto su fundamentación como los modelos, incluirá la información correspondiente al real del año anterior, el Plan y el Estimado de ejecución del presente año y la Propuesta de Plan próximo año, así como sus relaciones:

(Estimado del año en curso / con respecto al año anterior.

Plan proyectado/Plan año anterior.

Plan proyectado/Estimado Año en curso.

Al igual que en años anteriores se mantiene que el plan a presentar será por un miembro del primer nivel de dirección de la empresa a la Dirección Provincial de Economía y Planificación que lo atiende. De igual forma se procederá en la tercera etapa (octubre-noviembre) para las presentaciones puntuales normadas en estas instrucciones o las que puedan derivar de la propia dinámica del trabajo.

Modelo 2 Indicadores Seleccionados

Se realizará un análisis de un grupo de indicadores fundamentales de la empresa, para lo cual se determinará el comportamiento de un año con respecto al anterior, por lo que se dividirá el Estimado propuesto para el año en Curso contra el Real del Año anterior la cifra Plan proyectado contra el Estimado del año anterior.

Se analizará el cumplimiento del Plan del año actual para lo cual se dividirá el Estimado propuesto contra el Plan del año.

Los indicadores que serán objeto para el análisis anterior son:

-Los niveles de actividad, aportes en divisa cuando proceda, niveles de ingresos y gastos, utilidad o pérdida del período, correlación salario productividad y aquellos otros que se consideren de interés. Además de monitorear las desviaciones y los problemas fundamentales de los planes empresariales.

Este modelo apoyará los análisis sobre la productividad del trabajo empresarial, análisis que se efectuarán en el Capítulo de Empleo y Salario, tomando como base el valor

agregado bruto y se deberá medir además en unidades físicas, en horas de trabajo, calculando el coeficiente de disponibilidad técnica.

Portadores Energéticos

Tomando en cuenta los altos precios de los combustibles y su tendencia al continuado incremento, resulta imprescindible considerar la eficiencia energética y uso racional de todos los portadores energéticos, por lo tanto todas las entidades tomarán en consideración las siguientes orientaciones para la proyección del consumo de portadores energéticos:

Al emitirse el plan, los índices de consumo físico para el total de los portadores energéticos tendrán un carácter **indicativo** máximo.

Se mantiene el informe de presentación del plan que se incluirá el examen de la eficiencia energética considerada en la propuesta así como comentarios sobre los análisis realizados para la actualización de los índices de consumo.

Inversiones.

Se mantiene en lo fundamental lo establecido en las Indicaciones Metodológicas para la elaboración del Plan.

Indicaciones sobre aspectos a incorporar y precisiones sobre información de Inversiones a entregar en cada etapa durante el proceso de elaboración del Plan

En la elaboración de la propuesta del Plan, los organismos centrales, los Consejos de la Administración Provincial y demás entidades económicas deberán considerar las siguientes orientaciones:

- Cumplir los objetivos estratégicos que se establezcan para elaborar el plan.
- Priorizar el análisis de la continuidad de las inversiones incluidas en el Plan del año actual y que no concluyan en el mismo.
- Actualización de los Estimados de Ejecución del Plan del año actual en cada etapa

- Las inversiones que se propongan iniciar, deberán fundamentarse a partir del análisis de los objetivos a lograr, y la preparación y viabilidad de su ejecución. Especial atención deberá brindarse a aquellas inversiones que posibiliten incrementar las exportaciones de bienes y servicios y a la sustitución de importaciones.
- Toda **inversión** que se proponga en el plan deberá presentar el **cumplimiento de la Resolución 91**, formando parte de la fundamentación del Plan que presente.

Adicionalmente deberá presentarse el Programa Energético Actualizado, el Plan de Medidas de Ahorro a aplicar en el año que se planifica, por cada portador y debidamente cuantificado.

De esta forma queda confeccionado el modelo de indicadores para elaborar el plan global de la empresa. (ver anexo 3).

Una vez concluida nuestra investigación hemos arribado a las siguientes conclusiones:

- Los fundamentos teóricos permitieron desarrollar una sistematización del proceso planificación financiera, con vista elevar el resultado económico financiero de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.
- El efectivo tiende a aumentar en \$ 77706.49 proveniente de las actividades corrientes.
- El análisis de la actividad derivó la rotación de los inventarios es de 12 días lo que evidencia que no existen inventarios ociosos.
- El ciclo de cobro se encuentra dentro del rango establecido, mientras que el ciclo de pago se encuentra por encima del rango establecido según resolución 64/2000 y 245/2008 del Banco Central de Cuba.
- Los recursos propios representan el 65 % de los activos reales de la Empresa y el 35 % se encuentra financiado por recursos ajenos.
- Los resultados originados por el análisis de la rentabilidad reflejan una situación eficiente.
- No se realizan los presupuestos correspondientes a la entidad por lo que se elabora un modelo de indicadores para elaborar el plan global de la empresa.

- La Empresa en la planificación empresarial debe incluir la elaboración del presupuesto de efectivo y la proyección de los estados financieros fundamentales. La empresa debe trabajar en este sentido en los próximos períodos.
- Continuar perfeccionando la confección del modelo de indicadores para elaborar el plan global de la empresa desde la propia base para proporcionar una seguridad razonable en el logro de objetivos y metas a alcanzar.
- Capacitar a los trabajadores del área económica en cuanto a planificación empresarial.

- (1) Amat Salas, Joan M: Control de presupuesto de las variables económicas financieras como partida del presupuesto presupuestario, Págs. 36-46
- (2) Gran enciclopedia ESPASA, Pág. 10 637
- (3) Weber, W “Personalplanung”. Pág. 18
- (4) “Planification à Long terme”, Naciones Unidas. Pág. 69.
- (5) Resolución MEP 276/03
- (6) Amat Salas, Joan M: Planificación Financiera. Barcelona, 2000
- (7) Planificación Financiera a Corto Plazo.
- (8) Brealey y Myers. “ Fundamentos de administración financiera”, volumen II, Pág. 370

- ACKOFF, Russell L. “Un concepto de planeación de empresas”. 17ma. reimp. México, 1994.
- ALONSO Becerra, Alicia. “Organización de Procesos y Puestos de trabajo”. ISPJAE, La Habana, 2003.
- DELBECQ, Andre L. “Técnicas grupales para la planeación”. 2ª. ed. Editorial Trillas, México 1989.
- Edición digital Periódico Guerrillero “Desde la semilla hasta el humo”. www.guerrillero.co.cu/sitiotabaco/diccionariotabaco.htm 23/09/2006
- Gran enciclopedia ESPASA, Pág. 10 637
- HAIMANN, Theo. “Dirección y gerencia: cómo alcanzar la efectividad en la organización”. Tomo II, Editorial Hispano Europea, S.A. España.
- Material “Planificación Financiera a Corto Plazo”. Elaborado por Lic. Liber Méndez Corzo, Facultad de Economía.
- “Planificación à Long terme”, Naciones Unidas, New York, 1971.
- RECIO, Eugenio M. “La planificación de los recursos humanos en la empresa”. Editorial Hispano Europea Barcelona, España, 1980.
- Resolución 276/03, MEP.
- Resolución No.27/06, MTSS.

- WEBER, W. "Personalplanung", Stuttgart, 1975.
- WESTON, J. Fred y Eugene F. Brigham. "Fundamentos de administración financiera", 10ma. edición, Editorial MC Graw Hill. [México](#), 1993.
- WHITE, Ben H. "Corporate Strategy". New York, 1965.
- <http://apuntes.rincondelvago.com/planeacion-de-una-empresa.html>. 28/11/2006

ANEXO 1
SUCURSAL COMERCIAL CARACOL SANCTI SPIRITUS
ESTADO DE RESULTA COMPARATIVO

Conceptos:	2009	2010	Dinámica
Ventas brutas	3041063,3	3317159,56	109,08
Menos: devolución en Venta	1311,55	1600,25	122,01
Ventas Netas	3039751,75	3315559,31	109,07
menos: costo de venta	1470374,57	1603288,41	109,04
Utilidad bruta	1569377,18	1712270,9	109,11
Menos: Gastos de operación	664773,81	680076,17	102,3
Gastos generales y de administración	554644,99	628651,06	113,34
Utilidad en Operación	349958,38	403543,67	115,31
Menos: Gastos Financieros	13358,39	11602,84	86,86
Gastos por Perdida	15422,46	9048,14	58,67
Gastos por Faltante de Bienes	5589,67		
Gastos de Años Anteriores	37479,77		
Gastos de Comedor y Cafetería	34377,1	37479,77 20439,07	59,46
Gastos de Transporte Obrero	2485,36	2897,91	116,6
Otros Gastos Transporte Interno	50138,16	47098,85	93,94
Más: Ingresos Financieros	4479,81	2192,48	48,94
Ingresos por Sobrante en Medio	17,68	10,27	58,09
Ingresos de Comedor Cafetería	34278,90	20286,1	59,18

Ingresos transporte obrero	2739,08	2897,92	105,8
Otros Ingreso	1591,73	6521,7	409,72
Utilidad antes de impuestos	234214,67	344365,33	147,03
Menos: Impuestos	8255.00	36198.00	94,62
Utilidad neta	195959,67	308167,33	157,26

ANEXO 2
SUCURSAL COMERCIAL CARACOL SANCTI SPIRITUS
BALANCE GENERAL COMPARATIVO

Conceptos:	2009	2010	Dinámica
Activos			
Activos Circulantes			
Efectivo en caja	55.836.55	43.124.38	77.23
Efectivo en banco operaciones	135.626.14	132.891.75	97.98
Efectivo en banco interno	747.295,92	846.102.09	113.22
Efectivo en banco inversiones	5.850.86	197,74	3.38
Cuenta por cobrar a corto plazo	1.671,66	1.682,38	100.64
Otras ctas p/cobrar a cort.plazo cliente	26.624.58	50.824.35	190.89
Otras cuentas por cobrar	4.620,94	8.400,63	181.79
Pagos anticipados a suministradores	1.167,51	253,17	21.68
Pagos anticipados proceso inversionista	17.845.27	2.475.70	13.87
Adeudos del presupuesto del estado	1.530,17	1.522,48	99.49
Adeudos del minstur	44.595,97	16.663,26	37.36
Ingresos acumulados por cobrar	4.248,26	_____	-----
Reparaciones generales en proceso	_____	7.023.60	-----

Mercancía para la venta minorista	611.427,17	663.664,41	108.54
Inventarios materias primas y materiales	47.151,86	11.357,38	24.09
Invent. de partes piezas y accesorios	2.501,42	2.409,95	96.34
Invent. de otros útiles y herraam y simil	38518.7	43948.39	114.10
Otros inventarios	563,54	564,80	100.22
Total: Activos Circulantes	1.747.076.52	1.833.106.46	105.12
Activos Fijo			
Activos fijos tangibles	1.308.739.19	1.322.349.18	101.04
Inversiones no nominales en proceso	36.228.57	-----	-----
Total: Activos Fijo	1.344.967.76	1.322.349.18	95.13
Activos Diferidos			
Gastos diferidos a largo plazo	7.196,84	-----	-----
Total: Activos Diferidos	7.196,84	-----	-----
Otros Activos			
Faltantes en investigación	2.852.00	3.871.85	135.76
Cuentas por cobrar diversas operaciones	7.102.80	1.882.34	26.50
Operaciones entre dependencias	1.085.582,41	1.149.241,35	105.89
Total: Otros Activos	1.095.537.21	1.154.995.54	105.43

Total: Activos	4.194.778,33	4310451,18	102.76
Pasivos			
Pasivos Circulantes			
Efectos por pagar a corto plazo	11.149,40	_____	-----
Cuentas por pagar e/entidades del grupo	55.585.71	49.728.47	89.46
Cuentas por pagar a corto plazo	121.206,53	103.610.76	85.48
Ctas y efectos p/pagar internos	92.456.56	115.326.39	124.74
Ctas por pagar proceso inversionista	10.058.56	3.761.41	37.39
Cobros pendientes de identificar	643,16	438,49	68.17
Obligaciones c/presupuesto estado	20.446,73	21.032,60	102.87
Nomina por pagar	44.272.05	42.021.06	94.92
Retenciones por pagar	11.969,34	12.189,13	101.84
Prestamos x pag corto plazo	3.435,00	_____	-----
Gastos acumulados por pagar	9.428,20	_____	-----
Provision para vacaciones	18.902,41	26.397,34	139.65
Total: Pasivos Circulantes	409.586.03	374.505.65	91.44
Otros Pasivos			
Sobrantes de medios en investigacion	5.842,76	5.805,25	99.36
Operac internas empresa pasivo	1.085.582,41	1.149.241,35	105.86

Total: OtroS Pasivos	1.091.425,17	1.155.046,60	105.83
Total Pasivos	1501011,2	1.529.552,25	101.90
Patrimonio			
Inversión de la osde en sus empresas	2.497.807.46	2.472.731.60	98.99
Utilidad neta	195.959,67	308.167.33	157.27
Total: Patrimonio	2.693.767.13	2.780.898.93	103.23
Total Pasivo y Patrimonio	4.194.778,33	4.310.451,18	102.76

**ANEXO 3
SUCURSAL COMERCIAL CARACOL SANCTI SPIRITUS**

INDICADORES FUNDAMENTALES PLAN							AÑO.	
ORGANIZACION SUPERIOR DE DIRECCION EMPRESARIAL:		CODIGO:						
EMPRESA O UEB:		CODIGO:						
PROVINCIA:		CODIGO:						
MUNICIPIO:		CODIGO:						
	REAL		PLAN		ESTIMADO		PLAN	
INDICADORES ECONOMICOS FUNDAMENTALES	TOTA L	DIVIS A	TOTA L	DIVIS A	TOTA L	DIVIS A	TOTA L	DIVIS A
Ingresos								
Ingresos Turísticos								
De ello : Exportación de Servicios								
Otros Ingresos Turísticos								
Otros Ingresos								
Costos y Gastos								
Utilidad								
Indice de Costos y Gastos								
Gastos Directivos con limite máximo								
Combustibles								
Diesel								
Gasolina								
Electricidad								
Gas								
Agua								
Promoción y Publicidad (Excluye Imagen Cuba)								
Comunicaciones (Teléfono, Correo electrónico, etc.)								
Gastos de Protección al Trabajador								
Gastos de Protección Física								
Medios de Protección								
Protección e Higiene								

Ropa y Calzado de Protección								
Indicadores de Utilización de la Fuerza de Trabajo								
Fondo de Salario (MP)								
Salario medio (Pesos)								
Valor agregado (MP)								
(+) Ingresos Totales								
(-) Gasto Material (1)								
(-) Servicios comprados								
(-) Costo de Mercancías y Servicios Vendidos								
Productividad (pesos)								
Promedio de Trabajadores (uno)								
Trabajadores Disponibles (uno)								
Otros gastos con carácter indicativo								
Depreciación								
Gastos de Mantenimiento								
Materiales de Mant. con esfuerzo propio								
Servicios contratados de mantenimiento								
Gasto por Arrendamiento de Locales o Inmuebles								
Gasto por Arrendamiento de Equipos								
Imp. por Utilización de la Fuerza de Trab.								
Contribución a la Seguridad Social								
Gastos de Uniformes y Ropa de Trabajo								
Gastos de alimentación de trabajadores								
Gastos de Estimulación								
Contribución a Gastos de la OSDE								
INDICADORES FINANCIEROS								
SALDO FINAL EN CAJA Y BANCO								
SALDO FINAL DE CUENTAS POR								

COBRAR								
CICLO DE COBRO (EN DIAS)								
SALDO FINAL DE CUENTAS POR PAGAR								
CICLO DE PAGO (EN DIAS)								
SALDO FINAL DE INVENTARIOS								
COBERTURA (EN DIAS)								
ROTACION (VECES EN EL AÑO)								
IND DE NIVEL DE ACTIVIDAD								
m ² de área de ventas								
INDICADORES FISICOS DE CONSUMO								
Consumo de Diesel (en Litros)								
Consumo de Gasolina (en Litros)								
Consumo de Electricidad (en MWh)								
Consumo de Gas Manufacturado (en M ³)								
Consumo de Gas Licuado GLP (en T)								
Consumo de Agua (en M ³)								
DISTRIBUCION DE OBLIGACIONES								
Destinos								
Aportes a FINTUR (Contravalor en Mon. Nac.)								
Aportes solidarios a la OSDE								
Amortizaciones de Créditos de Inversiones								