



**Universidad de Sancti Spíritus**  
**“José Martí Pérez”**  
**Facultad de Contabilidad y Finanzas**

# *Trabajo de Diploma*

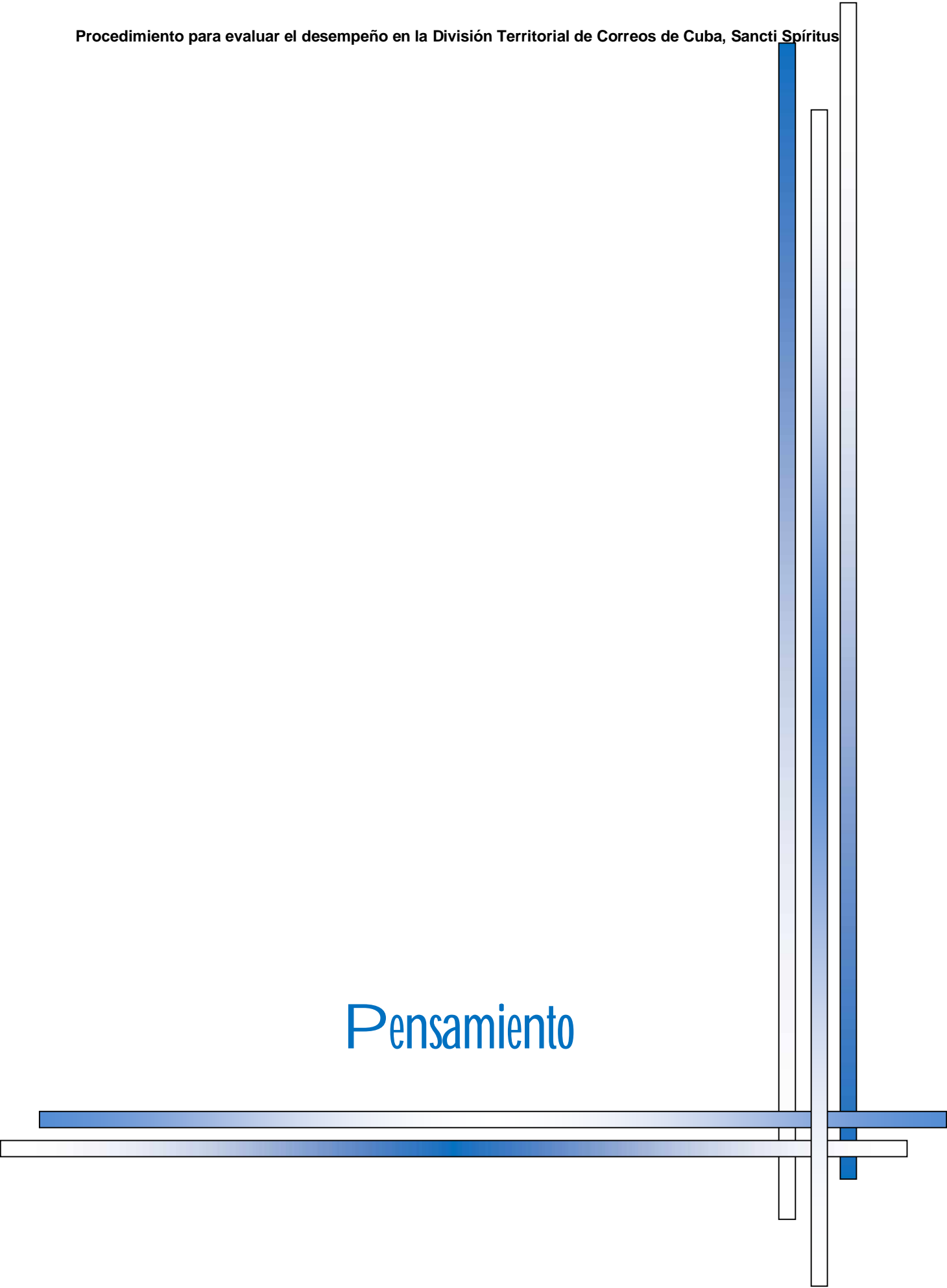
**Título:** PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO  
EN LA DIVISIÓN TERRITORIAL DE CORREOS DE  
CUBA, SANCTI SPÍRITUS

**Autora:** Maylín Barreto Escobar

**Tutoras:** MSc. María Luisa Lara Zayas  
Lic. Leidys Pérez López

Curso  
2010-2011

Pensamiento



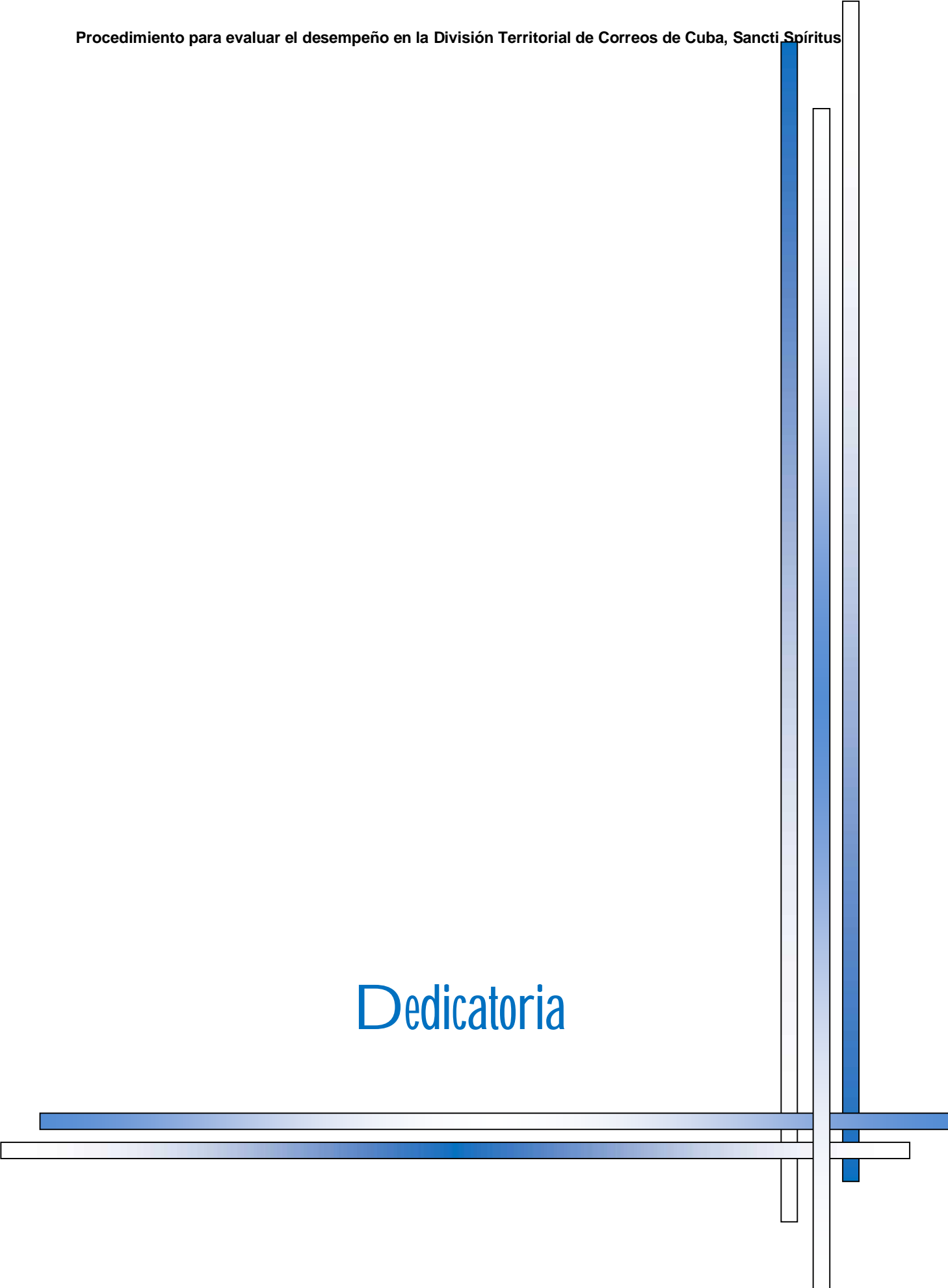


Pensamiento:

No se puede dirigir, sino se sabe analizar, no se puede analizar, sino hay datos verídicos, y no hay datos verídicos, sino hay un sistema de recolección de datos confiables, y no hay datos confiables, sino hay un sistema estadístico con hombres habituados a recoger el dato y transformarlo en número de manera tal que esta es una tarea esencial.

Comandante Ernesto Che Guevara

# Dedicatoria



## DEDICATORIA

A mi hija Claudia que tanto quiero y de quien me siento muy orgullosa.

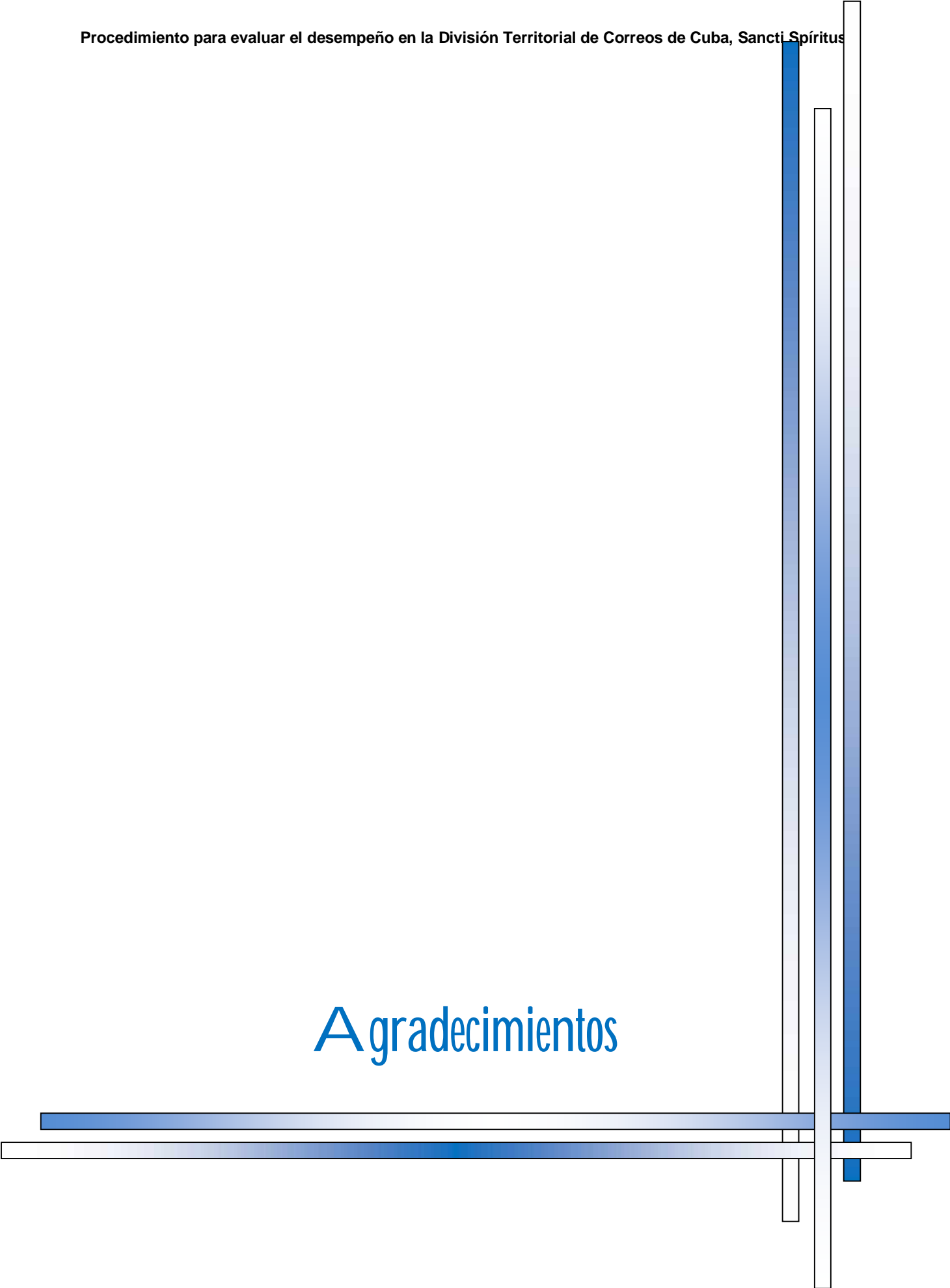
A mi esposo que me apoya y ha compartido conmigo todo lo bueno y lo malo de la vida.

A mis padres que están siempre presentes cuando más los necesito, para darme apoyo.

A mis hermanos y sobrinos que están pendientes siempre.

A todos, simplemente, Muchas Gracias.

# Agradecimientos



## **AGRADECIMIENTOS**

A mi tutora María Luisa Lara Zayas por su absoluta dedicación, entrega y amistad incondicional.

A mi prima Anicel por su apoyo durante tantos años.

A mi directora, compañeros de trabajo que sin su apoyo hubiese sido imposible llegar hasta donde he llegado.

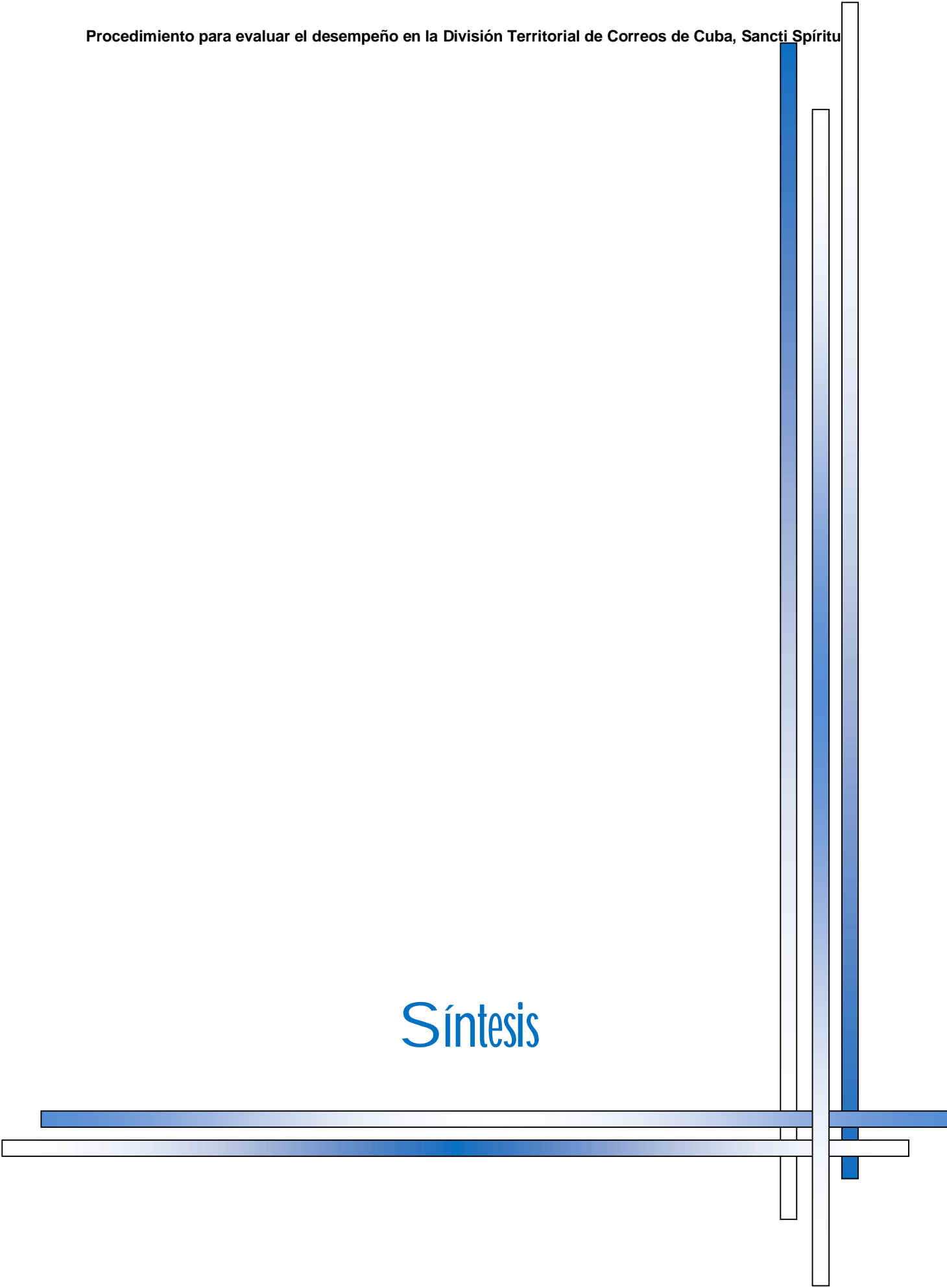
A mis compañeros de estudio.

A mis amistades.

A todos aquellos que de una forma u otra me han apoyado en la realización exitosa de esta investigación.

A todos, simplemente, Muchas Gracias.

# Síntesis

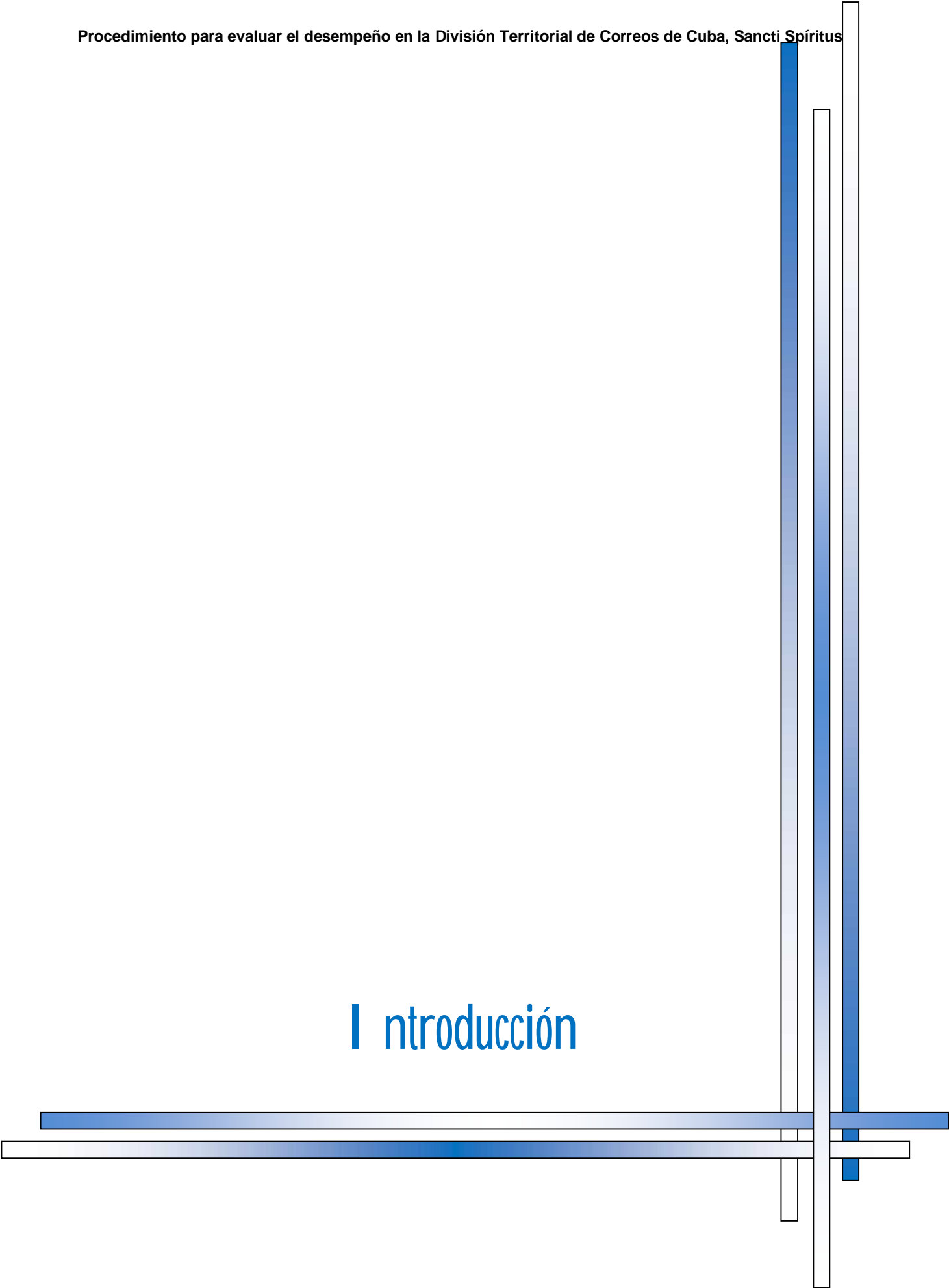




## SINTESIS

El presente trabajo se enmarca en el análisis de los factores que inciden en el desempeño de la División Territorial de Correos, Sancti Spíritus. Durante la investigación se comprobó que la entidad presenta un grupo de insuficiencias que la hace vulnerable a la competencia, entre las cuales se encuentra déficit de Capital de Trabajo y altos montos de gastos. En correspondencia con las deficiencias detectadas el objetivo general consiste en diseñar un procedimiento para analizar el desempeño que posibilite la toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos. Para validar la propuesta se tomaron datos reales que ofrecen los Estados Financieros, presupuestos, libros y registros de la contabilidad, al cierre del ejercicio contable el 31 de Diciembre del 2009 y 2010. Los métodos utilizados en el trabajo fueron: histórico-lógico, en el análisis de la documentación y la literatura, análisis-síntesis, inducción y deducción y como método empírico el análisis documental. El procedimiento propuesto demostró que el mismo posibilita evaluar el desempeño, dando a conocer los factores que inciden en las desviaciones para la toma de decisiones operativas y estratégicas que contribuyan al incremento de la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos.

# Introducción



## INTRODUCCIÓN

En estos últimos años se ha trabajado arduamente en el perfeccionamiento de los mecanismos económicos como proceso continuo de investigación de estilos y métodos más eficientes de gestión económica. El perfeccionamiento de los mecanismos económicos en Cuba ha estado matizado por avances y retrocesos pero siempre ha estado orientado al fortalecimiento del socialismo en medio de complejas condiciones histórico - concretas.

A partir de julio de 1993 gana especial relevancia las tareas relacionadas con la ampliación de la apertura económica al mundo capitalista, las transformaciones estructurales y funcionales en la economía cubana y el saneamiento de las finanzas internas, aspectos que centran su atención en la elevación de la eficiencia económica y la competitividad.

La realidad histórica demuestra que la construcción del socialismo en nuestro país jamás ha minimizado la importancia de la eficiencia para el desarrollo económico del país. Sin embargo el objetivo de obtener elevados niveles de eficiencia no se ha logrado en la economía.

Para muchos de los dirigentes mantener altos niveles de inventario es muy importante, sin embargo estos generan costos por pérdidas y deterioros que sufren en su manipulación y conservación, así como gastos de salarios, energía que se originan en los almacenes, entre otros. El manejo de estos recursos incide en los resultados de la empresa, ya que los mismos poseen un peso significativo en la gestión empresarial.

Vital importancia adquiere la gestión de cobros y pagos. Mediante la realización de los cobros a los clientes de las producciones, mercancías o los servicios adquiridos, las empresas perciben la totalidad de sus ingresos, de no existir una gestión de cobro eficiente estas cuentas pueden convertirse en incobrables afectándose los resultados de la empresa. El pago en los tiempos establecidos garantiza el abastecimiento, así como el prestigio, imagen y confiabilidad de la

empresa. Tanto los recursos materiales como financieros tienen una gran incidencia en la eficiencia económica.

En la actualidad elevar la eficiencia es un requisito de primer orden. Esta compleja prioridad posee imperativos que en las circunstancias de hoy, exigen avanzar de forma progresiva, paralela y entrelazada, lo que a su vez permitirá contribuir a mantener y desarrollar el nivel de vida del país, reduciendo la ineficiencia que caracteriza al grueso de la economía en los tiempos actuales. Simultáneamente se disminuirá el costo de las producciones y servicios, lo que permitirá ir ajustando la recuperación económica sobre bases nuevas de acuerdo con las tendencias externas que posibiliten asegurar ventajas competitivas duraderas y sostenibles.

Por tal razón es necesario administrar de forma eficiente los recursos materiales, financieros y humanos, con vista a disminuir los costos y gastos. En tal sentido en el Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), en el Modelo de Gestión Económica se plantea: “Las empresas estatales que muestren sostenidamente en sus balances financieros pérdidas, Capital de Trabajo insuficiente, que no puedan honrar con sus activos las obligaciones contraídas o que obtengan resultados negativos en auditorías financieras, serán sometidas a un proceso de liquidación.”<sup>(1)</sup>

**El presente trabajo se enmarca en el análisis de los factores que inciden en el desempeño en la División Territorial de Correos, Sancti Spíritus, la cual se ha concebido para satisfacer las necesidades de los clientes en la prestación de los servicios postales universales. En el año 2010 esta empresa logra efectos positivos en sus indicadores económicos y ha dado respuesta a la mayoría de la demanda del mercado, no obstante presenta un grupo de insuficiencias que la hace vulnerable a la competencia, entre las cuales se encuentra déficit de Capital de Trabajo y altos montos de gastos.**

---

1. Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), en el Modelo de Gestión Económica.

Estas situaciones han dado lugar al siguiente **problema científico**: inexistencia de un procedimiento para analizar el desempeño en la División Territorial de Correos de Cuba, Sancti Spíritus.

**El Objeto de Investigación teórico**, consiste en la necesidad de técnicas de análisis para evaluar el desempeño en la División Territorial de Correos de Cuba, Sancti Spíritus. Así mismo el **Práctico** es el diseño de un procedimiento que permita analizar los factores que inciden para la toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos materiales, financieros y humanos.

**El Campo de Acción**: El Presupuesto y los Estados Financieros de la División Territorial de Correos de Cuba, Sancti Spíritus.

**El Objetivo General consiste en**: diseñar un procedimiento para analizar el desempeño, que posibilite la toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos en la entidad objeto de investigación.

**Los Objetivos Específicos se** establecieron en el siguiente orden.

- 1.- Identificar y precisar los diferentes enfoques relacionados con el análisis económico-financiero, mediante la construcción del marco teórico - referencial de la investigación,
- 2.- Diagnosticar la situación actual que presenta el análisis de los indicadores económicos-financieros en la División Territorial de Correos de Cuba, Sancti Spíritus.
- 3.- Diseñar el procedimiento para el análisis del desempeño en la entidad objeto de estudio,
- 4.- Validar el procedimiento propuesto para el análisis del desempeño.

Para dar cumplimiento al objetivo general y a los objetivos específicos trazados, el proceso de investigación se desarrolló en las etapas siguientes:

- identificación y caracterización de la situación problemática,
- fundamentación del problema científico a resolver y planteamiento de la hipótesis de la investigación, y diseño general,
- revisión y análisis de la literatura especializada. y otras fuentes de consulta sobre los enfoques y tendencias actuales relacionados con el análisis económico-financiero como herramienta de dirección para la toma de decisiones,
- elaboración del marco teórico-referencial,
- diseño y validación del procedimiento para el análisis del desempeño en la División Territorial de Correos de Cuba, Sancti Spíritus

**La hipótesis** que sirvió de guía para llevar a cabo el proceso de la investigación consistió en que: el procedimiento propuesto posibilita evaluar el desempeño para la toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.

El presente trabajo tiene una significación teórica, pues en el mismo se profundiza en el análisis económico-financiero. La significación práctica se pone de manifiesto en las técnicas para evaluar el desempeño que posibilitan conocer los factores que inciden en las desviaciones para la toma de decisiones operativas y estratégicas que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.

**La novedad científica** consiste en diseñar un procedimiento para evaluar el desempeño en la División Territorial de Correos de Cuba, Sancti Spíritus, lo que posibilita mostrar los factores que inciden en las desviaciones para la toma de decisiones, como acción necesaria para alcanzar los resultados eficaces,

eficientes y competitivos que precisan, cada vez más, las empresas cubanas. La actualización e integración de los conocimientos universales alrededor de temas relacionados con el análisis económico - financiero, fundamentan el valor teórico de la investigación realizada.

Los métodos utilizados para sustentar científicamente los tres capítulos que componen la investigación fueron los siguientes: **histórico - lógico**, en el análisis de la documentación y la literatura con el propósito de determinar la importancia del análisis económico-financiero en el proceso de toma de decisiones, **análisis - síntesis, inducción y deducción** que permitieron desarrollar el procedimiento para evaluar el desempeño que posibilite analizar los factores que inciden en las desviaciones para la toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia.

Como **método empírico** el análisis documental a través de las bibliografías, estados financieros, presupuestos y los registros de la contabilidad. El procesamiento computacional de los resultados, sin excluir el análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica.

El **valor metodológico** se manifiesta en la integración coherente de los conceptos de diferentes orígenes y áreas del saber, con el objetivo de diseñar un procedimiento para evaluar el desempeño posibilitando la toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos.

El **valor social** se manifiesta, de un lado, en la organización de la participación de los trabajadores de la entidad en el proceso de gestión y la toma de decisiones, así como su impacto en el incremento de la eficiencia lo que contribuye a mejorar el nivel de vida de la sociedad.

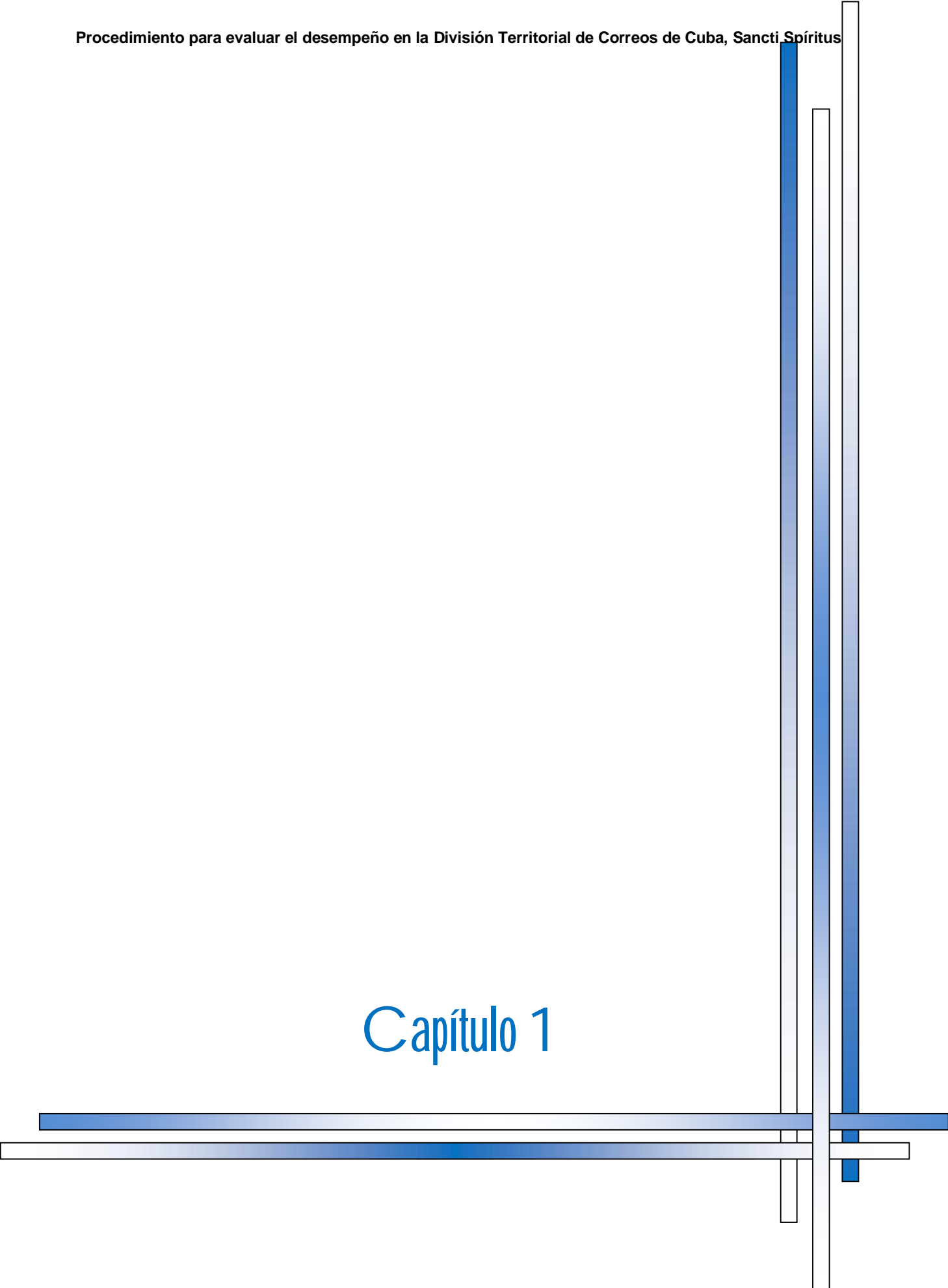
El **valor práctico** se expresa con la implementación del procediendo propuesto, para evaluar el desempeño mostrando los factores que han dado lugar a la desviaciones para la toma de decisiones.

El **valor económico** queda explícito en la investigación ya que se logra una gestión más eficiente en la entidad objeto de estudio, así como el incremento de la rentabilidad económica.

El informe se presenta con una introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el capítulo I se expone el marco teórico conceptual de la investigación sobre la importancia del análisis económico-financiero como herramienta de dirección. La autora con la ayuda de los métodos teóricos de investigación desarrolla sus propias concepciones. En el capítulo II se expone los resultados del diagnóstico en la empresa objeto de estudio, los cuales sustentan las insuficiencias detectadas que concretan la situación problemática. Así como se propone y valida el procedimiento propuesto. Se arriba a conclusiones y recomendaciones que contribuyen a la toma de decisiones.



# Capítulo 1



## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE EL ANALISIS ECONÓMICO-FINANCIERO**

Este capítulo estudia desde el punto de vista teórico conceptual la importancia, objetivos, métodos y técnicas del análisis económico financiero, así como se aborda la importancia de mantener el capital de trabajo que le garantice a la empresa estar en condiciones de hacer frente en cuantía y vencimiento a sus obligaciones de pago a corto plazo.

### **I.1 Breve Esbozo Histórico del Análisis Económico en el contexto de la economía cubana**

A partir de la década de los setenta los objetivos y métodos del análisis económico financiero comenzaron a apreciarse por su importancia en nuestro país. El entonces Ministerio de la Industria Básica, dirigido por el Comandante Ernesto Che Guevara, organiza la actividad del análisis económico para sus empresas.

En tal sentido el Che expresó:

“No se puede dirigir si no se sabe analizar y no se puede analizar si no hay datos verídicos, y no hay datos verídicos, sino hay un sistema de recolección de datos confiables, sino hay un sistema estadístico con hombres habituados a recoger el dato y transformarlo en número de manera tal que esta es una tarea esencial...”<sup>(2)</sup>

---

2. Guevara de la Cerna Ernesto. “El pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara”, de Carlos Tablada Pérez. Página 67

En el período de 1967-1970 la actividad del análisis económico en Cuba involucrena debido a la erradicación de las relaciones monetarias mercantiles entre las entidades del sector estatal y el establecimiento de un nuevo sistema de registro económico.

A finales de la década del setenta y una parte significativa de la década del ochenta, algunos organismos y ministerios del país sistematizaron e implantaron procedimientos para el análisis económico de sus empresas.

El uso de métodos de análisis con un elevado número de índices e indicadores en cada una de las categorías del Plan, proporcionó la elaboración de un informe por confeccionar y entregar que carecía de aspectos objetivos en la detección y solución de problemas.

De estos datos se derivó la falsa concepción de que el análisis económico es una relación cuantiosa de cifras absolutas y relativas, que resulta algo complejo y difícil que reporta poca utilidad, siendo estos los principales factores subjetivos que hicieron del análisis económico una herramienta poco o mal utilizadas para la dirección.

En la década del noventa cae nuestro país en una crisis económica aguda debido al derrumbe del socialismo en Europa y la desaparición de la URSS, siendo estos los países con quienes se realizaba el 85% del comercio exterior, esta situación es aprovechada por los Estados Unidos para recrudecer el bloqueo utilizando leyes anticubanas con el objetivo de asfixiar la economía del país. Esto obligó a la isla a insertarse en la economía mundial, originándose modificaciones en cuanto a las regulaciones económicas-financieras con respecto a las empresas.

La eficiencia es considerada el objetivo central de la Política Económica, pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país. El uso correcto de los recursos, una alta productividad del trabajo y del máximo esfuerzo por los mejores resultados con menos costos tienen un efecto positivo en el Balance financiero.

Armando Pérez Betancourt y Carlos Díaz LLorca en su libro “Lo que todo empresario cubano debe saber” plantean: ***“Hacer lo que hace falta y hacer las cosas bien. No hacer nada, ineficiencia total. No puede existir proceso eficaz con actuaciones ineficientes. Disciplina, profesionalidad e ideología, premisas para lograr eficacia y eficiencia. La proyección al futuro y la necesidad del perfeccionamiento. Hoy estamos inmersos en un proceso donde la actuación eficaz y eficiente es nuestra principal carta de triunfo.”***<sup>(3)</sup>

De lo expuesto anteriormente se infiere que en la actualidad elevar la eficiencia económica es un requisito de primer orden, sin embargo, junto a esta lucha ardua de por sí, la complejidad e imperativos de circunstancias de hoy obligan a ir dando pasos progresivos, paralelos y entrelazados que, a la vez contribuyan a mantener el nivel de existencias del país, reduciendo la ineficiencia que caracteriza el grueso de la economía y, a la par disminuyendo costo incrementando al máximo la productividad del trabajo.

La medición de la eficiencia se realiza mediante el análisis económico financiero, pues este posibilita tomar decisiones con vista a lograr un control más efectivo de los recursos y adoptar políticas, métodos y técnicas de dirección que contribuyan a eliminar las deficiencias y a aplicar procedimientos que permitan un incremento sostenido de la eficiencia en la gestión económica. La aplicación de los métodos y técnicas del análisis económico financiero constituye en los momentos actuales un objetivo de los empresarios cubanos.

---

3. Betancourt Pérez Armando, LLorca Díaz Carlos. “lo que todo empresario cubano debe saber” pág. 25. Cuba.

## **I.2 Concepto, Importancia y Objetivos del Análisis Económico Financiero**

El análisis de los Estados Financieros, también conocido como análisis financiero contable, análisis de balance y análisis económico, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectiva de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que puedan amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos.

Desde una perspectiva esas técnicas también son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación de la empresa, como acreedores, accionistas, entidades de crédito, entre otros. Los acreedores se preocupan fundamentalmente por la liquidez a corto plazo y su capacidad para atender las deudas a largo plazo. Los accionistas se interesan por la rentabilidad presente y futura de la empresa.

“... El análisis financiero es una ciencia y un arte, el valor de este radica en que se pueden utilizar ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de una empresa. El análisis financiero debe considerar tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr éxito a largo plazo.”<sup>(4)</sup>

Miguel Ángel Benítez en su libro “Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección” expresa:

“La medición de la eficiencia económica operativa con que se explota una entidad se realiza básicamente mediante el análisis financiero y económico de sus actividades, lo que permitirá llegar a conclusiones acerca de las causas de las desviaciones y por lo tanto en las medidas correctivas a aplicar.”<sup>(5)</sup>

---

4. J. Fred Wiston y Thomas E. Copeland en la novena edición del libro “Finanzas y Administración”. Pág. 85. México.

5. Benítez Miguel Angel. “Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección” 1997. La Habana Cuba.

En tal sentido se considera que para la correcta gestión de la empresa se hace necesario el análisis sistemático de todas sus áreas, así como de disponer de la información periódica, puntual, exacta y de fácil interpretación.

Al realizar un análisis estamos efectuando una distinción y separación de las partes de un todo, hasta llegar a conocer sus principios o elementos, por lo tanto para que el diagnóstico de la empresa sea útil, se han de dar las siguientes circunstancias:

- se ha de basar en el análisis de todos los datos relevantes,
- se ha de hacer a tiempo,
- ha de ser correcto,
- ha de ir acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes,

Cuando no se dan estas circunstancias se está ante una situación de incompetencia, que se manifiesta en:

- cuando no se diagnostica: la dirección de la empresa no analiza la situación y evaluación de los sucesos ocurridos para detectar problemas y tomar decisiones,
- se diagnostica incorrectamente, por falta de datos, por falta de preparación,
- se diagnostica correctamente, pero tarde: los problemas detectados no tienen solución,
- se diagnostica correctamente, a tiempo pero las decisiones son inadecuadas,

El análisis económico financiero persigue entre otros los siguientes objetivos:

1. Poner de manifiesto las reservas existentes de la empresa.

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

La información necesaria para el análisis está contenida en los Estados Financieros de ahí que dedicaremos el próximo epígrafe al contenido de los mismos.

### **I.3 Los Estados Financieros**

La Norma Cubana de Contabilidad número 1 plantea: .....los Estados Financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. El objetivo de los Estados Financieros con propósito de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, rendimiento financiero y de los Flujos de Efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. <sup>(6)</sup>

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

---

**6. Resolución 235 del 2005. Normas Cubanas de Contabilidad. Ministerio de Finanzas y Precios. La Habana. Cuba.**

## **Balance General o Estado de Situación.**

### **Estado de Resultado,**

De uso interno entre otros:

### **Estado de Origen y Aplicación de los Fondos.**

### **Estado de Flujo de Efectivo.**

#### **Balance General:**

El Balance General o Estado de Situación no se refiere a un período, sino a una fecha. Podemos definirlo como un estado estático que muestra en una fecha determinada, la composición de los medios con que cuenta una entidad económica para desarrollar sus actividades e igualmente la composición y valores de las fuentes que han originado dichos medios.

Este Estado se caracteriza por:

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

#### **Estado de Resultados:**

Estado financiero que al comparar los ingresos con los costos y gastos, muestra el resultado de la actividad económica de una empresa durante un período, expresado este resultado como ganancia o pérdida y además informa sobre el



comportamiento de los distintos elementos que participan en la determinación de dichos resultados.

Sus características más distintivas podemos expresarlas de la forma siguiente:

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

### **Estado de Origen y Aplicación de los Fondos:**

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

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

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

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

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

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

2- Estado de Flujos de Efectivo.

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

- informar sobre los cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad, mostrando la generación de recursos provenientes de las operaciones del período,
- revelar información financiera completa sobre los cambios de la estructura financiera de la entidad que no muestran el Balance General y el estado de resultado.

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

**Fuentes:**

- utilidad Neta del Período,
- la depreciación y Amortización de Activos Fijos,
- la venta de Valores Negociables y de activos fijos,
- la emisión de bonos y acciones,

- el aumento de la deuda a largo plazo,
- agotamiento,
- otros Cargos Diferidos.

**Aplicaciones:**

- la pérdida del período,
- la compra de Valores Negociables y Activos Fijos,
- la Amortización de la deuda a largo plazo,
- el pago de Dividendos,
- las Acciones readquiridas,

**El Estado de Flujos de Efectivo:**

La Norma Cubana de Contabilidad número 2 expone: .. el Estado de Flujos de efectivo suministra a los usuarios la información para evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como sus necesidades de liquidez, instrumentos necesarios para tomar decisiones económicas. <sup>(7)</sup>

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

- actividades de Operación,
- actividades de Inversión,
- actividades de Financiación.

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

**Entradas:**

cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios,  
cobros procedentes de comisiones y otros ingresos ordinarios.

**Salidas:**

pago a proveedores,  
pago de impuestos sobre utilidades entre otros.

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

**Entradas:**

cobro por venta de Activos Fijos y valores negociables.

**Salidas:**

pago por compra de Activos Fijos Tangibles y valores negociables.

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

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

En tal sentido Gerardo Guajardo Cantú, en su libro “Contabilidad Financiera”, en su segunda edición plantea:

“la administración del efectivo es de vital importancia en cualquier negocio porque este es el medio que puede determinar el crecimiento, la sobre vivencia o la quiebra de una entidad económica” <sup>(8)</sup>

#### **I.4. Métodos y Técnicas del Análisis Económico Financiero.**

Los métodos de análisis constituyen un medio y no un fin, son simplemente caminos para medir y comparar hechos.

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

Las formas de análisis que puede aportar el análisis de los Estados Financieros mediante el método comparativo son:

##### **Análisis vertical o método porcentual**

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 un solo período contable, los que se hacen entre el conjunto de Estados Financieros pertenecientes a un mismo período.

---

8. Cantú Guajardo Gerardo. Contabilidad Financiera. Segunda Edición. México.

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

Se efectúa para determinar:

1. Los índices de estructura de Activo, el Pasivo, y el Patrimonio (proporción entre las partidas dadas y la suma total del Balance).
2. Los índices de estructura interior de los grupos Activo, el Pasivo, y el Patrimonio (proporción entre las partidas dadas y la suma del grupo dado).
3. Los índices que expresan la proporción entre una partida de Activo y otra partida de Pasivos, o la proporción entre una partida del patrimonio.

El análisis vertical del Estado de Ganancia o Pérdida estudia la relación de cada partida con el total de las ventas netas. El importe obtenido por las ventas de mercancías, producciones o servicios en el período, constituye la base para el cálculo de los índices del Estado de Ganancia o Pérdida. Por tanto, en el análisis vertical la base (100%) puede ser en total, subtotal o partida.

### **Análisis horizontal o método comparativo**

Estudia las relaciones entre los elementos financieros para dos juegos de estados, es decir, para los estados de fechas o períodos sucesivos.

Esta forma de análisis representa una comparación dinámica en el tiempo. Se emplea para comparar las cifras de dos estados mediante el cálculo de porcentaje o en valores. Este análisis es útil para revelar tendencias de los Estados Financieros y su relación.

Al efectuar el análisis de tres o más estados podemos utilizar dos bases diferentes para calcular los aumentos y disminuciones:

1. Tomando como de los datos de la fecha o período inmediato anterior.
2. Tomando como de los datos de la fecha o período más lejano.

**Ventajas del análisis horizontal:**

- los porcentajes o las razones de este análisis 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 ambos impuestos,
- los porcentajes o las razones del análisis ponen de manifiesto el cumplimiento de los planes económicos cuando se establecen comparaciones entre lo real y lo planificado,
- Los porcentajes o las razones del análisis son índices que permiten apreciar la forma sintética, el desarrollo de los hechos económicos. La comparación de estos porcentajes o razones correspondientes a distintas partidas del Estado de Ganancia o 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.

**I.5. Técnica de análisis mediante el uso de razones financieras**

Cualquier evaluación de los fenómenos económicos tiene un carácter esencialmente relativo. Esto quiere decir que una entidad económica se compara con otra que se toma como modelo, proporcionalmente dando un elemento de juicio en relación con el fenómeno acontecido. La presentación de los Estados Financieros en forma comparativa acrecienta la utilidad de estos informes, poniendo de manifiesto la naturaleza económica de las variaciones, así como la tendencia de los mismos, que afectan el desenvolvimiento de la empresa.

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

- situación de liquidez o capacidad de pago,
- endeudamiento,
- independencia financiera,
- gestión de activos,
- equilibrio financiero.

### **Razones Financieras Básicas**

Las razones financieras pueden dividirse en varios grupos tales como:

- 1- Razones de liquidez.
- 2- Razones de apalancamiento.
- 3- Razones de actividad.
- 4- Razones de rentabilidad.

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



**Razones que expresan liquidez:**

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

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

### Razones que expresan actividad:

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

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

### Razones de Apalancamiento:

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

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

### Razones de Rentabilidad:

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

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

### Limitaciones del análisis de razones financieras

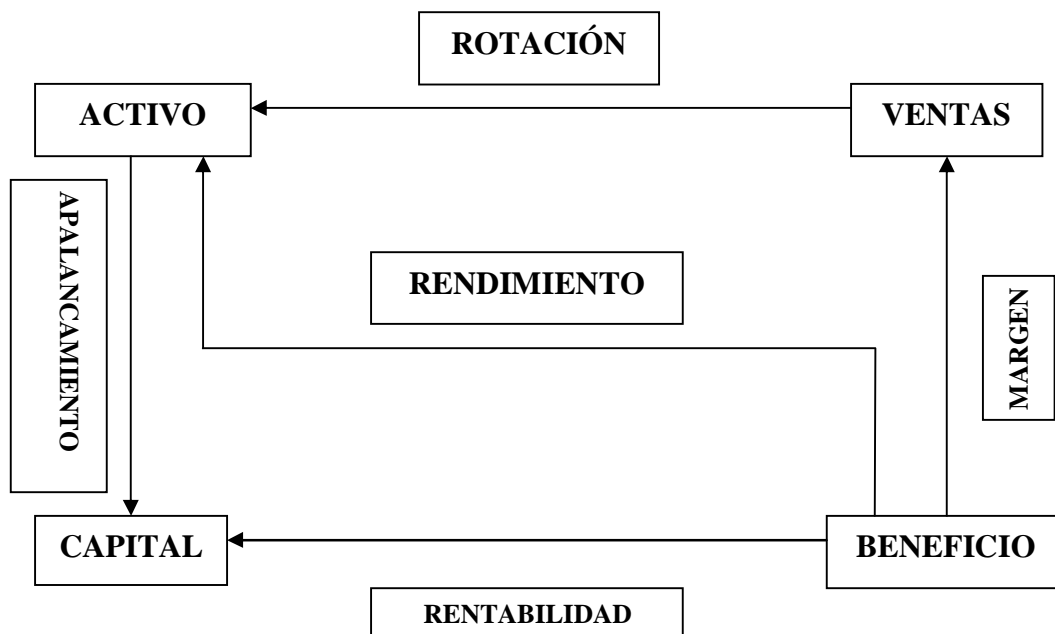
Aunque las razones financieras son herramientas excepcionalmente útiles, tienen ciertas limitaciones y deben ser usadas con precaución.

- primero, las razones son construidas partiendo de datos contables, los cuales están sujetos a diferentes interpretaciones y aún a manipulaciones,
- se pueden encontrar diferencias similares en el tratamiento de los gastos de investigación y desarrollo en las funciones, en las garantías de los productos y en las reservas para cuentas malas.

De este modo para el análisis financiero contable de una empresa se tendrá en cuenta las características de la misma y sus datos contables básicos sobre las cuales se basarán la aplicación de razones financieras sin especular similitud de situaciones de otras entidades, ni con espíritu de comparar estos resultados que deben ser individuales y muy bien fundamentados.

## I.6 Análisis de la Rentabilidad

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



### **Rentabilidad económica o rendimiento:**

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

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

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

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

Para aumentar el rendimiento se considera necesario:

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

### **Rentabilidad financiera:**

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

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

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

### **I.7. Análisis del Capital de Trabajo**

Debemos ver, por lo tanto dos definiciones de Capital de Trabajo:

1. Capital de Trabajo Bruto.

2. Capital de Trabajo Neto.

El Capital de Trabajo Bruto es el Activo Circulante o Corriente, representado por el Efectivo, Inversiones Temporales, Efectos por Cobrar, Cuentas por Cobrar, Pagos Anticipados, Inventarios entre otros.

El Capital de Trabajo Neto es la parte del Activo Circulante que se cubre con fuentes de carácter permanente. Es el Capital operativo de la empresa. Es el fondo a través del cual la empresa puede hacerle frente a: cumplir con sus deudas corrientes, pagar los cargos fijos por intereses, pagar sus dividendos, absorber pérdidas de operación, asumir bajas en el valor de reposición de los inventarios e inversiones temporales y asumir costos de emergencia. Representa un margen de seguridad o colchón de protección para los acreedores.

El Capital de Trabajo Neto se determina de la siguiente forma:

**Capital de Trabajo Neto = Activo Circulante - Pasivo Circulante**

El análisis del Capital de Trabajo Neto es una valiosa ayuda para la administración de la empresa. Le permite comprobar la eficiencia con que están empleándose estos recursos. También es importante para los accionistas y acreedores a largo plazo, que necesita saber las perspectivas de pago de sus dividendos e intereses.

Al estudiar el Capital de Trabajo Neto puede resultar interesante analizar la composición, estructura, tendencias del Activo y del Pasivo Circulante. De esta forma, las variaciones ocurridas de año en año, pueden observarse más claramente.

Las variaciones del Efectivo, las Cuentas por Cobrar, los Inventarios, pueden afectar la capacidad de la empresa para hacerle frente al pago de sus deudas a corto plazo. Si disminuye el Efectivo, creciendo en exceso la Cuentas por Cobrar o los Inventarios, puede traer como consecuencia la inmovilización de recursos que no producen beneficios y afectan la liquidez de la empresa. Pero posteriormente

los Inventarios pueden ser vendidos y las Cuentas por Cobrar cobradas, entonces aumenta el Capital de Trabajo Neto, esto es así ya que al venderse las mercancías que se encuentran en inventario se produce un intercambio de valores no equivalente, o sea, se obtiene una Utilidad que va a reflejarse concretamente en la cuenta de Efectivo o en las cuentas por cobrar.

La liquidez del Capital de Trabajo Neto es más favorable cuando los valores de este se encuentra en Efectivo, Inversiones Temporales, Efectos por Cobrar y Cuentas por Cobrar, dentro del término concedido para hacerlas efectivas y los valores menores en Inventarios. La administración del circulante constituye uno de los aspectos más importantes de la administración financiera, ya que si la empresa no puede mantener un nivel satisfactorio de Capital de Trabajo es probable que llegue a un estado de insolvencia y que se vea forzada a declararse en quiebra.

Gráficamente se expresa el equilibrio financiero.

Activo Circulante	Pasivo Circulante
Capital de Trabajo Neto	Recursos Propios
Activo Fijo	

Por tal razón consideramos que una empresa está equilibrada financieramente cuando sus Activos Fijos están financiados con fuentes de carácter permanente. Estas fuentes están representadas por el Pasivo a Largo Plazo y por el Patrimonio o Capital Contable.

### **Capital de Trabajo Necesario**

El Capital de Trabajo Necesario es la cantidad mínima de efectivo que garantiza de forma ininterrumpida el proceso de producción, circulación y de los servicios.

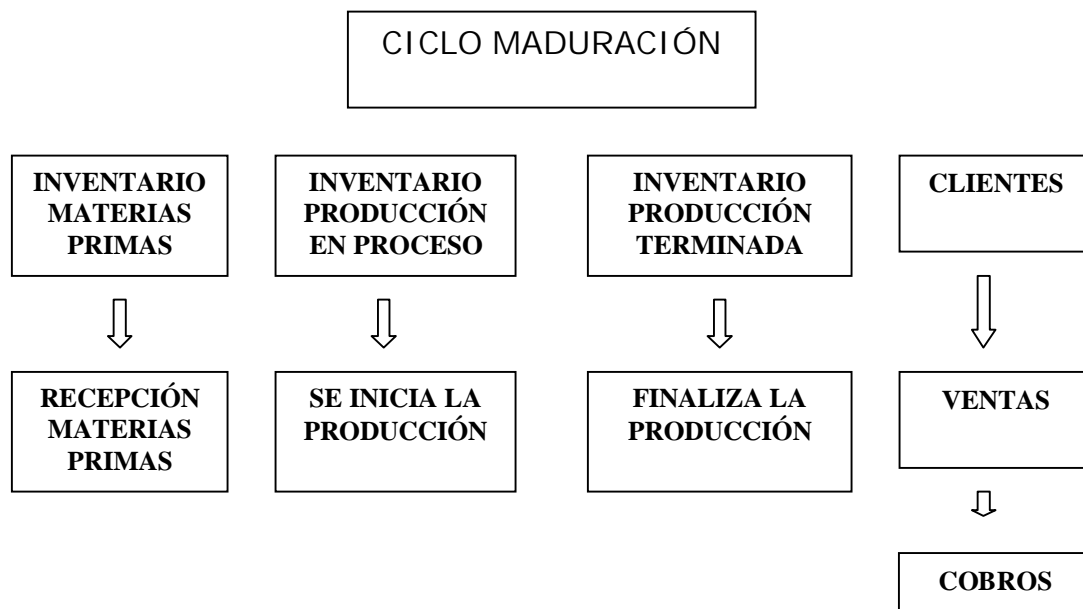
Para determinar el Capital de Trabajo Necesario constituye un paso previo el estudio del Ciclo de Maduración. El Ciclo de Maduración es el plazo, en días, que



transcurre desde que se compra la materia prima hasta que se cobra al cliente, pasando por el proceso de producción, almacenamiento y venta. Este plazo debe ser lo más corto posible para reducir las necesidades de financiación.

La mala gestión del Ciclo de Maduración provoca importantes tensiones financieras a las empresas, por lo que se conviene implementar todas las medidas oportunas para que este ciclo sea lo más corto posible evitando interrupciones. El Ciclo de Maduración se inicia con el almacenamiento de las materias primas y materiales, comprende el proceso de producción, la venta y finaliza con el cobro a los clientes.

Del análisis anterior se infiere la existencia de un espacio de tiempo en que se adquieren los materiales, se convierten en productos terminados, se venden y se cobran, existiendo un intervalo del ciclo en el cual la empresa solo invierte dinero para el pago de la deuda, hasta que, al final del ciclo, lo empieza a recuperar con el cobro a los clientes. A este intervalo se le llama Ciclo de Caja.



El Ciclo de Maduración se inicia con el almacenamiento de las materias primas y materiales, comprende el proceso de producción, la venta y finaliza con el cobro a los clientes.

Del análisis anterior se infiere la existencia de un espacio de tiempo en que se adquieren los materiales, se convierten en productos terminados, se venden y se cobran, existiendo un intervalo del ciclo en el cual la empresa solo invierte dinero para el pago de la deuda, hasta que, al final del ciclo, lo empieza a recuperar con el cobro a los clientes. A este intervalo se le llama Ciclo de Caja.

El Ciclo de Caja es el período en el cual la empresa va a financiar el pago de la deuda y se puede calcular a partir de los plazos de cobro, pago e inventario, es decir:

$$\text{Ciclo de Caja} = \text{Ciclo de Inventario} + \text{Ciclo de Cobro} - \text{Ciclo de Pago}$$

El número de días del plazo de pago a proveedores se resta porque dicho plazo es la financiación automática que se obtiene de ellos. A esta financiación se le puede incrementar las deudas con el Organismo y el Presupuesto del Estado.

Cuando el Ciclo de Caja es negativo expresa que se obtiene más financiación de los proveedores que la que necesita la empresa para la inversión circulante, dando lugar a un Fondo de Maniobra negativo, lo que incrementa el riesgo financiero, afectándose la liquidez.

La inversión necesaria para financiar el Ciclo de Caja está en función de los

La inversión necesaria para financiar el Ciclo de Caja está en función de los plazos de la rotación de los Inventarios ya que el crédito de los proveedores es una financiación instantánea que reduce las necesidades financieras del Ciclo de Caja, es decir, las necesidades de Capital de Trabajo.

Para calcular las necesidades de Capital de Trabajo que requiere una empresa para financiar la gestión de circulante se pueden seguir varios métodos.

José López, en su libro “Análisis del Balance” expone como método muy usado para el cálculo del Capital de Trabajo, el método estadístico o total el cual se basa en un estudio estadístico del Capital necesario en un gran número de empresas pertenecientes a una actividad determinada, coincidente con la del negocio de que se trata. A partir del valor medio del porcentaje que representa el Activo Fijo respecto a los recursos totales, se estima el activo Circulante de la empresa objeto de análisis y una vez estimado el Pasivo Circulante necesario para la operación de la empresa, calcula por diferencia entre Activo Circulante y Pasivo Circulante, el Capital Circulante requerido.<sup>(9)</sup>

Jaime Roning, en su libro “Gestión Financiera” plantea que la determinación del volumen conveniente de Capital Circulante es una condición necesaria para salvaguardar a la empresa de problemas de liquidez y para asegurar un equilibrio financiero a corto plazo y describe varios métodos, entre los que se encuentra el cálculo en función de las ventas, que parte de la hipótesis de que, en general, las partidas del Activo Circulante y del Pasivo Circulante están en función de las ventas y que esta función se mantendrá en el futuro. Por ello, a partir del crecimiento previsto de las ventas, se podrán calcular las variaciones que deben experimentar las partidas del circulante, por lo cual se puede aplicar un coeficiente o porcentaje de ventas. <sup>(10)</sup>

Fred Weston y Eugen Brigham plantean que el Capital Circulante se calcula a partir de la conversión del Efectivo y de los gastos promedios diarios o sea:

Capital Circulante = Ciclo de Caja x Gasto Promedio Diario

Se afirma que a mayor riesgo mayor rentabilidad, lo cual se basa en la administración del Capital de Trabajo en el punto de la rentabilidad, es calculada por utilidades después de gastos frente al riesgo que es determinado por la insolvencia que posiblemente tenga la empresa que pagar sus obligaciones.

---

9. López José. Análisis de Balance. Barcelona. España

10. Roning Jaime. Gestión Financiera. México.

Si una empresa quiere aumentar su rentabilidad debe también aumentar su riesgo. El no tener en cuenta el aumento de la rentabilidad por medio del manipuleo del Capital de Trabajo, trae como consecuencia el aumento correspondiente en el riesgo tal como se juzga por el nivel de Capital de Trabajo.

### **Alternativa entre Rentabilidad y Riesgo**

Entre más grande sea el monto del Capital de Trabajo que tenga una empresa, menor será el riesgo de que esta sea insolvente, esto tiene fundamento en la relación que se presenta entre la liquidez, el Capital de Trabajo y el riesgo donde si se aumenta el primero o el segundo, el tercero disminuye en una proporción equivalente.

Es necesario analizar los puntos claves para reflexionar sobre una correcta administración del Capital de Trabajo frente a la maximización de la utilidad y la minimización del riesgo.

- **Naturaleza de la Empresa:** es necesario ubicar la empresa en un contexto de desarrollo social y productivo, ya que el desarrollo de la administración financiera en cada una es de diferente tratamiento.
- **Capacidad de los Activos:** la empresa siempre busca por naturaleza depender de sus Activos Fijos en mayor proporción que de los corrientes para generar sus utilidades, ya que los primeros son los que en realidad generan ganancias operativas.
- **Costos de financiación:** las empresas obtienen recursos por medio de los Pasivos Corrientes y los fondos de largo plazo, en donde los primeros son más económicos que los segundos.

La comprensión de la forma en que las Utilidades pueden aumentar o disminuir es decisiva para entender la idea de la alternativa Rentabilidad-riesgo. Las Utilidades de una empresa pueden incrementarse de dos maneras:

- I. Aumentos de ventas.
- II. Disminución de los costos.

Los costos pueden reducirse pagando menos por los artículos o un servicio o utilizando con más eficiencia los recursos existentes. Las Utilidades también pueden aumentarse invirtiendo en Activos más rentables, que pueden ganar niveles más altos de ventas.

En consecuencia la administración del Capital de Trabajo tiene variables de gran importancia que han sido expuestas anteriormente de forma rápida pero concisa, cada una de ellas son un punto clave para la administración que realizan los gerentes, directores y encargados de la gestión financiera, es recurrente entonces tomar todas las medidas necesarias para determinar una estructura financiera de capital donde todos los Pasivos Circulantes financien de forma eficaz y eficiente los Activos Circulantes y la determinación de un financiamiento óptimo para la generación de utilidad y bienestar social.

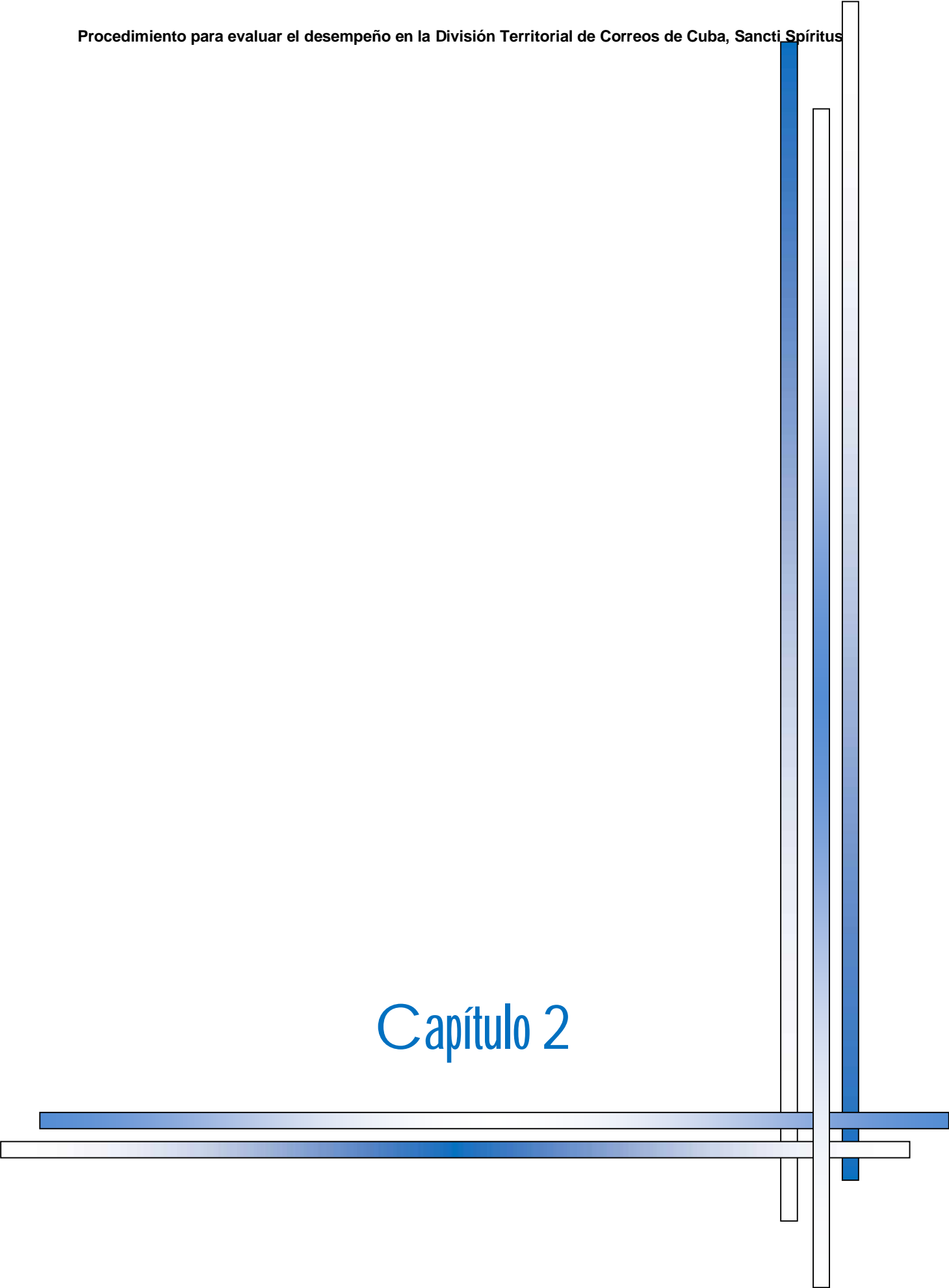
### **Conclusiones del Capítulo**

En este capítulo la autora ha profundizado en la importancia del análisis económico como herramienta de dirección para la toma de decisiones, enfatiza en los métodos, así como en la técnica de razones financieras dando a conocer las ventajas y limitaciones, define el Capital de Trabajo como la parte del Activo Circulante financiada con fuentes permanentes, así mismo plantea que el Capital de Trabajo Necesario es la cantidad mínima de efectivo que garantiza de forma ininterrumpida el proceso de producción, circulación y de los servicios, categoría que depende del ciclo financiero a corto plazo. Enfatiza que cuando el Ciclo de Caja es negativo expresa que se obtiene más financiación de los proveedores que la que necesita la empresa para la inversión en circulante, dando lugar a un Fondo de Maniobra negativo, lo que incrementa el riesgo financiero, afectándose la liquidez. Destaca la relación entre rentabilidad y riesgo, a más Capital de Trabajo menos riesgo de insolvencia, pero disminuye la rentabilidad. Por tal razón la gerencia debe tomar

## **Procedimiento para evaluar el desempeño en la División Territorial de Correos de Cuba, Sancti Spíritus.**

decisiones que contribuyan a lograr el Capital de Trabajo que se requiere acorde al nivel de actividad proyectado. En el próximo capítulo se propone un procedimiento para evaluar el desempeño en la División Territorial de Correos de Cuba, Sancti Spíritus, tomando como base los datos que ofrecen los libros, registros y estados financieros de la Contabilidad, así como el Presupuesto, correspondientes al año 2010.

# Capítulo 2



## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO, DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO EN LA DIVISIÓN TERRITORIAL DE CORREOS DE CUBA, SANCTI SPÍRITUS**

Adentrarse en los factores que inciden en las desviaciones que influyen en el desempeño de la entidad objeto de estudio, requiere de evaluar el desempeño en su dimensión económica y financiera, siendo este uno de los aspectos a tratar en este capítulo. Por tal razón los objetivos propuestos son:

- Diagnosticar la situación actual que presenta el análisis de los indicadores económicos-financieros en la División Territorial de Correos de Cuba, Sancti Spíritus.
- Diseñar el procedimiento para el análisis del desempeño en la entidad objeto de estudio,
- Validar el procedimiento propuesto para el análisis del desempeño.

### **II.1: Caracterización de la Empresa de Correos de Cuba, Sancti Spíritus**

La División Territorial de Correos de Cuba, Sancti Spíritus, se encuentra ubicada en el Municipio Sancti Spíritus, hasta el 31 de diciembre de 2010 clasificaba como División Territorial, subordinada a la Empresa Nacional de Correos de Cuba del Ministerio de Informática y Comunicaciones. Se encuentra inscrita en el Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas (REUP) con el código 161.0.07402.

Mantiene relaciones económicas - financieras con el Presupuesto del Estado a través de los importes provenientes del 12.5 % de la Seguridad Social y el 25 % de la Utilización de la Fuerza de Trabajo, correspondiente al salario de sus trabajadores.

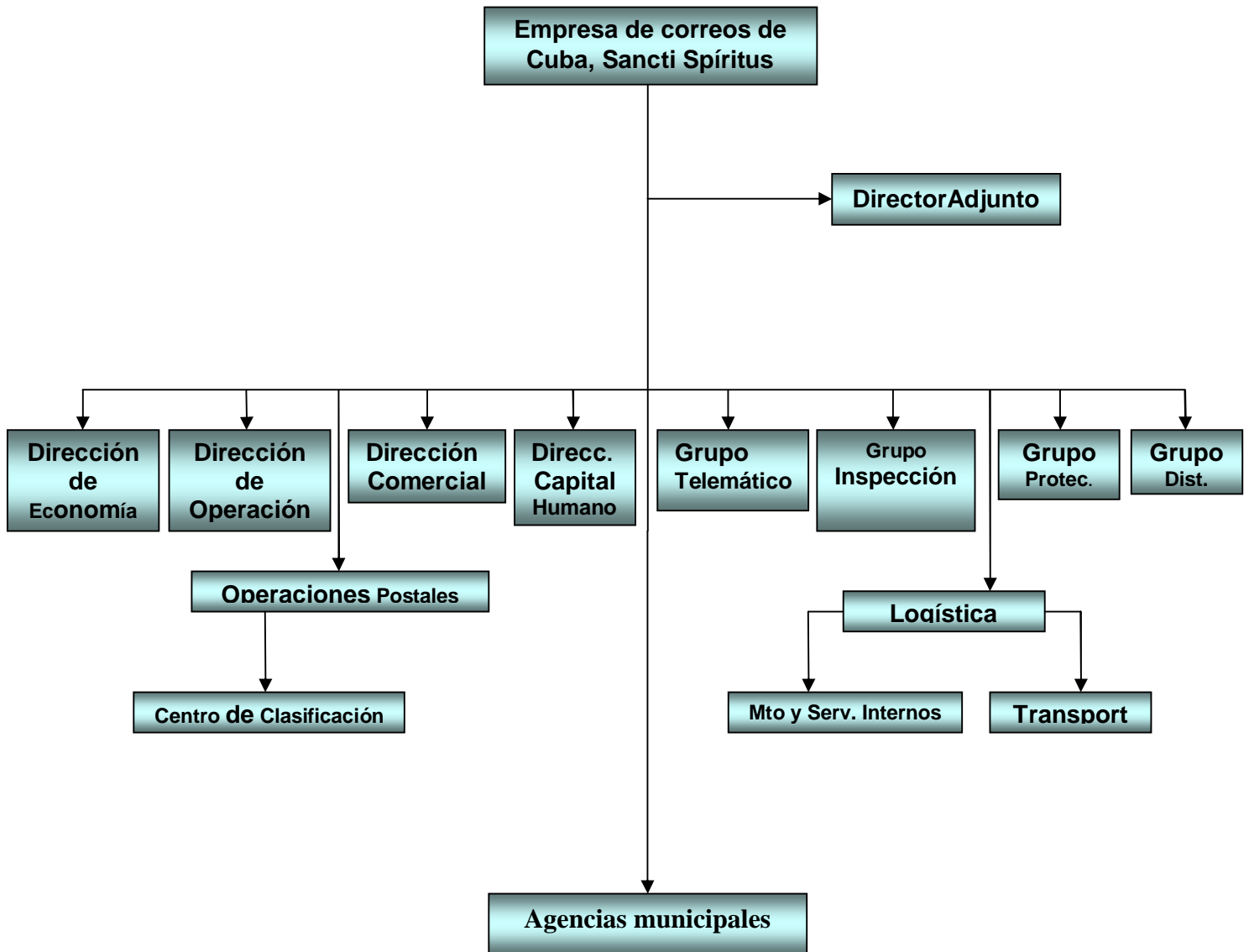
Su misión, está dirigida a garantizar los Servicios Postales Universales y otros de valor añadido, con la finalidad de lograr la máxima satisfacción de la sociedad cubana y su integración con el mundo.

La visión consiste en prestar Servicios Postales con avales de calidad y multiservicios asociados, asegurando niveles de rentabilidad y eficacia, empleando tecnologías de



Procedimiento para evaluar el desempeño en la División Territorial de Correos de Cuba, Sancti Spíritus.

avanzada, con trabajadores motivados y desarrollados profesionalmente que contribuyen al resultado exitoso y al desarrollo continuo de la actividad postal y que gozan de un alto reconocimiento social. Seguidamente se ilustra la estructura de dirección de la empresa.

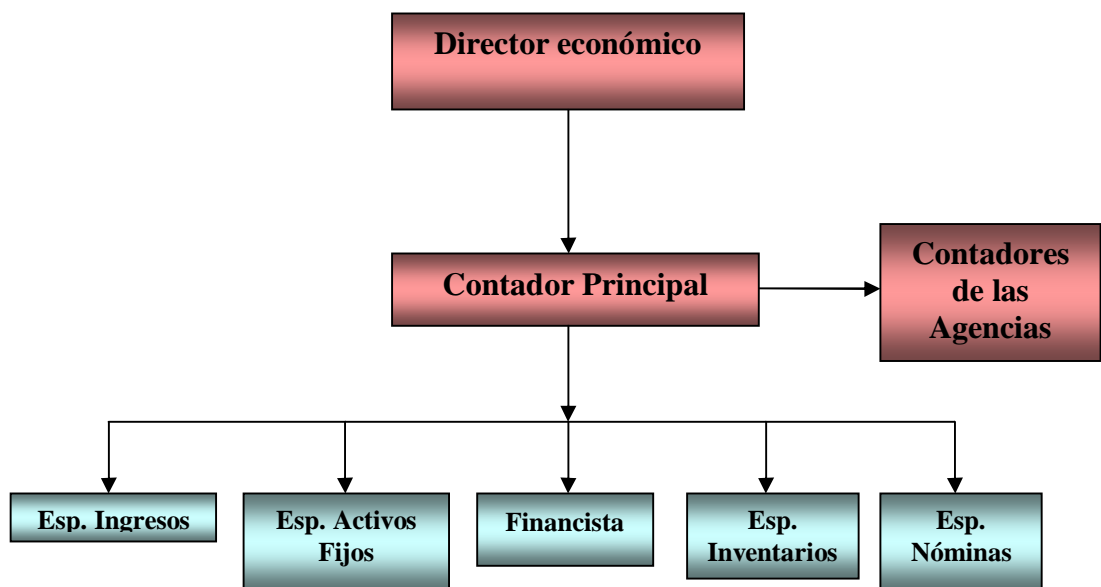


Esquema 2.1. Organigrama de dirección Empresa de Correos de Cuba, Sancti Spíritus.

## II.2. Diagnóstico y resultados en su aplicación

El proceso investigativo se fundamenta mediante la aplicación de métodos teóricos y empíricos. Los teóricos han posibilitado diseñar el marco teórico referencial de la investigación, así como la fundamentación de la propuesta del procedimiento. El método histórico y lógico proporcionó, a través del estudio de la bibliografía, seleccionar los principales indicadores para evaluar el desempeño en la empresa objeto de estudio. Así mismo posibilitó seguir la lógica en los pasos a proceder en el procedimiento propuesto. El análisis, síntesis, inducción y deducción posibilitaron hacer un juicio del problema planteado. Para el desarrollo del diagnóstico se aplicó como método empírico el análisis documental a normativas, lineamientos y registros de la contabilidad, así como reunión con los especialistas del área de economía. Las situaciones obtenidas mediante los métodos aplicados, se exponen a continuación.

- la empresa cuenta con una Dirección de Economía, estructurada como sigue:



Esquema 2.3. Estructura organizativa de la Dirección de Economía.

**Procedimiento para evaluar el desempeño en la División Territorial de Correos de Cuba, Sancti Spíritus.**

- la contabilidad está centralizada a nivel de empresa,
- existen los medios informáticos y de comunicación que permiten operar los sistemas de Contabilidad (Versat) lo que facilita el registro, procesamiento y presentación de la Información contable,
- se elabora el Estado de Situación Financiera y el de Resultado al finalizar cada período contable (mes) ,
- en el año 2010 se materializó el proceso de depuración de la contabilidad,
- no se elaboran los Estados de Cambios en la Posición Financiera sobre la base del Capital de Trabajo y el Efectivo,
- se desconoce el Capital de Trabajo que requiere la entidad para lograr el nivel de actividad proyectado,
- no se ha aplicado el presupuesto de gastos, ni efectuado su control y análisis posterior por áreas de responsabilidad, como una efectiva herramienta de dirección,
- no existen lineamientos ramales que contengan las indicaciones generales del organismo superior para el análisis económico - financiero,
- solo se comparan los gastos por elementos con los planificados,
- en el mes de enero de 2011 se recibió comprobación de la Contraloría de la República y se obtuvo evaluación de aceptable a la contabilidad y control interno.
- se trabaja en el diagnóstico para el Perfeccionamiento Empresarial,
- no se ha implementado un sistema de costo que tribute al cálculo de los costos por procesos y actividades,

## **Procedimiento para evaluar el desempeño en la División Territorial de Correos de Cuba, Sancti Spíritus.**

- no se determina el resultado de las actividades por Agencias lo que limita medir la eficiencia económica con que se ha operado el proceso de prestación de servicios en un período dado,
- no se analiza el endeudamiento y el rendimiento operativo, con vista a tomar decisiones que contribuyan al crecimiento empresarial,
- no se analiza la efectividad en el uso y explotación de las capacidades instaladas,
- las Agencias, áreas y trabajadores no están vinculados al cumplimiento del Plan de Ingresos y sus Costos y Gastos.

Las dificultades detectadas en el diagnóstico manifiestan la necesidad de diseñar un procedimiento para evaluar el desempeño que muestre los factores que inciden en las desviaciones para la toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos materiales, financieros y humanos.

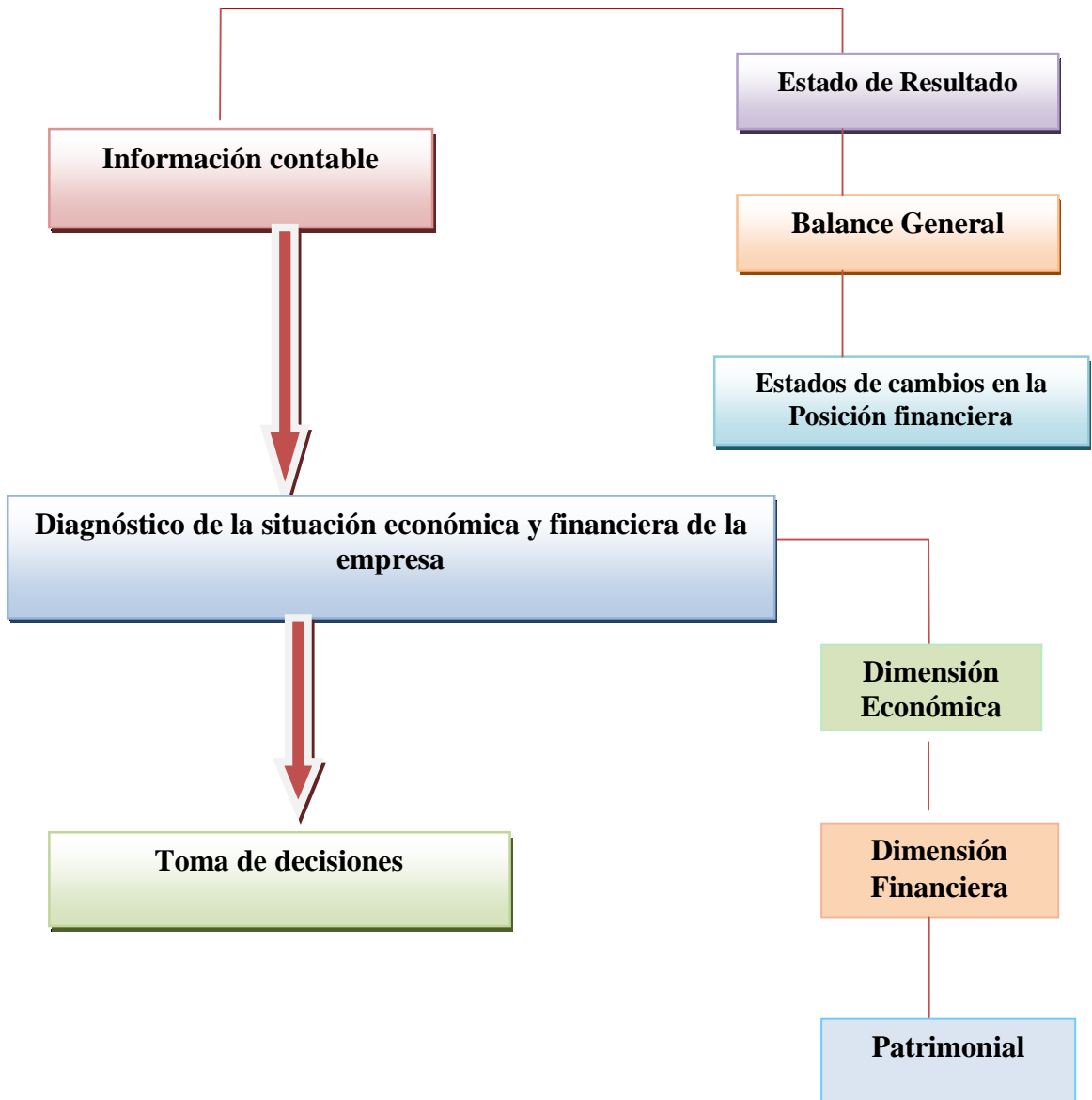
### **II.3. Pasos a seguir para el proceso de implementación del procedimiento**

La empresa cubana en los momentos actuales, se proyecta a elevar la eficiencia económica, para el logro de este propósito se requiere de la implementación de técnicas que posibiliten la toma de decisiones gerenciales. En tal sentido el procedimiento propuesto brinda información relevante para adoptar políticas empresariales que contribuyan a maximizar la rentabilidad, mediante el uso racional de los recursos y disminuir el riesgo financiero. Este procedimiento sugiere en primer orden, tener presente una serie de consideraciones tales como:

1. Recursos humanos: especialista en análisis económico - financiero.
2. Recursos tecnológicos: se traduce en computadoras, software contable.
3. Sistema informativo contable informatizado.
4. Contabilidad certificada.

5. Definir los indicadores para evaluar la situación económica financiera.

La autora es del criterio que estas consideraciones pueden quedar explicadas en tres etapas, que se muestran en el siguiente esquema:



Esquema 2.1: Elaboración propia

**Primer Paso:** consiste en ordenar la información contable de forma tal que facilite obtener los indicadores económicos y financieros que se requieren para evaluar la situación de la empresa en tres dimensiones: económica, financiera y patrimonial.

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

1-Estado de Resultado.

2-Balance General o Estado de Situación Financiera.

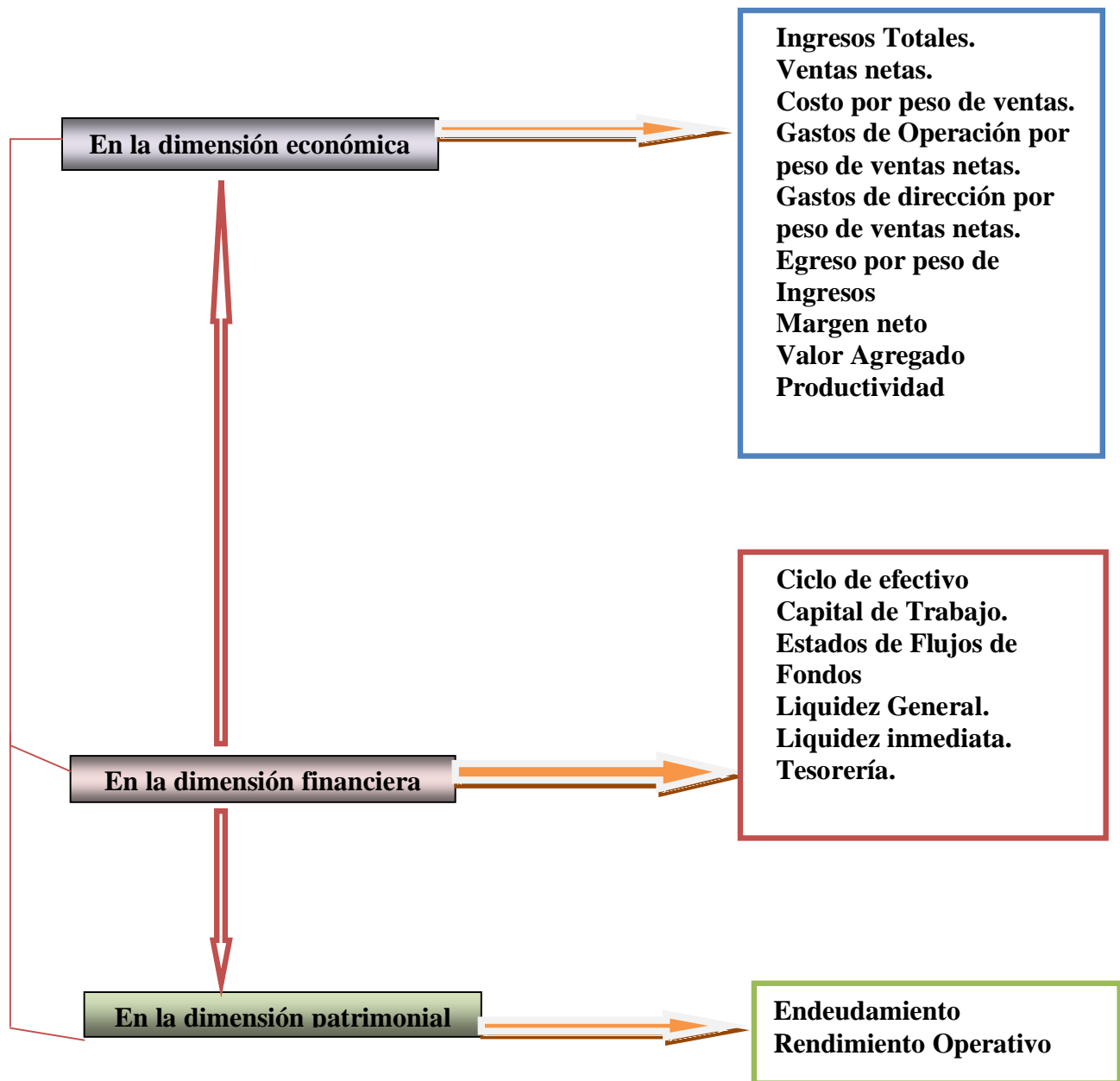
3-Estados de Cambios en la Posición Financiera sobre la base del Capital de Trabajo y Efectivo.

**Segundo Paso:** aplicar los métodos y técnicas de análisis que posibiliten hacer un diagnóstico de la situación de la empresa en lo económico, financiero y patrimonial para determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades

**Tercer Paso:** tomar decisiones oportunas y razonables que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, materiales, financieros y humanos.

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

Para la selección de los indicadores se tomó en consideración los Informes Estadísticos y el Plan Financiero de la entidad objeto de estudio. Los objetivos de los mismos están orientados a evaluar la situación de la empresa en lo económico, financiero y patrimonial, facilitándole a los ejecutivos la toma de decisiones operativas y estratégicas. La propuesta de indicadores fue objeto de valuación con especialistas del área económica, recursos humanos e informático, llegándose al consenso de evaluar los siguientes:



Esquema 2.2 Elaboración Propia.

Como se aprecia en el esquema 2.2 los resultados de los indicadores financieros influyen en los indicadores económicos y ambos en lo patrimonial.

El análisis cuantitativo de los indicadores seleccionados se realizará aplicando el método estático o vertical y dinámico u horizontal, considerando la información del Plan Financiero y los Estados Financieros del período objeto de análisis, así como períodos anteriores para conocer la tendencia.

#### II.4. Evaluación del desempeño en su dimensión económica

##### Análisis de los Ingresos Totales

Los Ingresos totales están representados por el indicador Ventas Netas, Ingresos Financieros y otros ingresos extraordinarios derivados de sobrantes de bienes, y otros ingresos por concepto de comedor entre otros. Estos indicadores figuran en el Estado de Resultado. Para su análisis se propone la siguiente tabla.

**Tabla No 2.1. Análisis de los Ingresos Totales**

**UM: MP**

Indicadores	Real 2009 (1)	Plan (2)	Real 2010 (3)	Cumplimiento Valores relativos 3/ 2 %	Tendencia Valores relativos 3/1 %
a) Ventas netas	6 368,0	6 614,1	5 812,6	87.9	91.3
b) Ingresos Financieros	325,7	362,6	340,9	94.0	104.7
c) Otros ingresos	97,6	105,3	128,6	122.1	131.8
Total Ingresos (a+ b + c)	6 791,3	7 082,0	6 282,1	88.7	92.5

**Fuente. Estado de Resultado diciembre 2009 -2010. Plan Financiero 2010**

En la tabla 3.1 se denota que se planifica crecer en los Ingresos totales en el año 2010 con respecto al 2009 en un 4.2 por ciento  $[(7082,0 / 6791,3) 100\%]$ , sin embargo decrece en un 7.5 por ciento producto a las ventas netas que decrecen en un 8.7 por ciento. La situación aún se torna más desfavorable con respecto al Plan al existir un incumplimiento de un 11.3 por ciento que representa en valores absolutos 799,9 MP dejados de ingresar por concepto de ventas netas. Los ingresos totales en la moneda nacional con un valor de 6168,2 MCUP, se incumplen con relación al plan en un 11.7%, que representa en valores absolutos 814,0 MCUP. Los ingresos



totales en la moneda libremente convertible en el acumulado presentan un valor de 114,0 MCUC, se cumplen en un 113.2 % con respecto al plan.

Las Agencias que incumplen el Plan de Ingresos son las que se relacionan a continuación:

Unidades	Plan	Real	Cumplimiento %
Yaguajay	1318,0	781,6	59.3
Jatibonico	724,2	387,3	53.5
Taguasco	474,9	409,3	86.2
Cabaiguán	844,4	832,6	98.6
Fomento	626,8	597,2	95.3
Trinidad	981,2	908,9	92.6

**Análisis de las ventas netas.** Para el análisis de las ventas netas se propone analizar los siguientes indicadores:

Ventas netas de mercancías y servicios. En la tabla 3.2 se muestra dicho análisis.

**Tabla No 2.2. Análisis de las Ventas netas**

**UM:MP**

Indicadores	Real 2009 (1)	Plan (2)	Real 2010 (3)	Cumplimiento Valores relativos 3/ 2 %	Tendencia Valores relativos 3/1 %
a) Ventas de mercancías	2 815,0	2 979,6	2 681,7	90.0	95.3
b) Venta de servicios	3 553,0	3 634,5	3 130,9	86.1	88.1
Total Venta netas (a+ b )	6 368,0	6 614,1	5 812,6	87.9	87.9

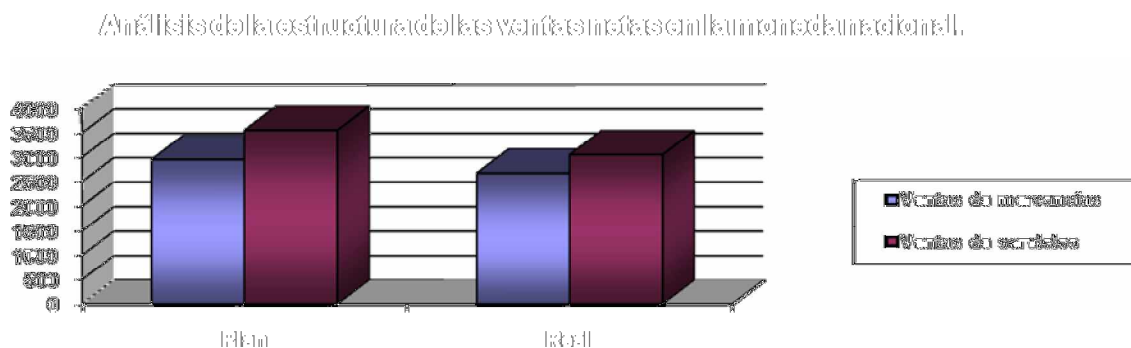
**Fuente. Estado de Resultado diciembre 2009 -2010. Plan Financiero 2010**

Las ventas de mercancías para el año 2010 se planifican por un monto de 2 979,6 MP previendo un crecimiento con relación al año anterior de un 5.8 por ciento  $[(2\ 979,6 / 2\ 815,0) 100\%] - 100\%$ . Sin embargo este indicador presenta un valor de 2 681,7 MP, decrece en un 4.7 por ciento y se incumple en un 10.0 por ciento. Las ventas de servicios se proyectan con un crecimiento de un 2.3 por ciento  $[(3\ 634,1 / 3\ 553,0) 100\%] - 100\%$ , disminuyen con relación a igual período del año anterior en

un 11.9 por ciento y se incumplen en un 13.9 por ciento que representan en valores absolutos 503,6 MP.

Las ventas totales ascienden a 5 812,6 MP, disminuyen y se incumplen en un 12.1 por ciento. El Plan de Ventas en la moneda nacional se incumple en un 12.0 por ciento, la mayor participación en las ventas de mercancías se encuentra localizada en la Prensa Nacional con 1913,7 MCUP y representa el 71.5 % del total de ventas de mercancías, se obtienen ingresos por revistas propias que ascienden a 391,7 MCUP y la Prensa Provincial es de 200,9 MCUP. En los ingresos por servicios la mayor participación se encuentra localizada en los servicios postales con 1798,4 MCUP y representan el 58.9%, mientras las ventas en especies timbradas ascienden a 644,5 MCUP, que representa el 21.0 por ciento. Otro rubro representativo es el de comisión por suscripción con un monto de 402,8 MCUP con una participación de un 13.2 por ciento.

Un análisis que reviste importancia es el análisis de la estructura de las ventas, por ser una herramienta para la planeación. Seguidamente se ilustra en el siguiente gráfico dicho análisis.



**Gráfico 2. 1**

En el gráfico 2.1 se denota que las ventas de servicios tienen la mayor participación en el total de ventas netas, ocupando un peso específico de un 53.0 por ciento.

### **Análisis del costo por peso de ventas netas**

El costo por peso es un indicador normativo y evaluador de la gestión de la empresa, expresa el costo por cada peso de ventas netas. Se calcula:

#### **Total costo de venta / Total ventas netas**

El análisis de los factores que dan lugar a las desviaciones posibilita la toma de decisiones que contribuyan a minimizar el costo como indicador de eficiencia.

**Tabla No 2.3. Análisis del costo por peso de ventas**

**UM: MP**

<b>Indicadores</b>	<b>Real 2009 (1)</b>	<b>Plan (2)</b>	<b>Real 2010 (3)</b>	<b>Cumplimiento Valores relativos 3/ 2 %</b>	<b>Tendencia Valores relativos 3/1 %</b>
<b>Costo de venta de las mercancías</b>	<b>2 113,3</b>	<b>2 522,7</b>	<b>2 045,4</b>	<b>81.1</b>	<b>96.8</b>
<b>Costo de venta de los Servicios</b>	<b>11,8</b>	<b>5,7</b>	<b>12,6</b>	<b>221.0</b>	<b>106.8</b>
<b>a) Ventas de mercancías</b>	<b>2 815,0</b>	<b>2 979,6</b>	<b>2 681,7</b>	<b>90.0</b>	<b>95.3</b>
<b>b) Venta de servicios</b>	<b>3 553,0</b>	<b>3 634,5</b>	<b>3 130,9</b>	<b>86.1</b>	<b>88.1</b>
<b>Costo por peso de venta de mercancías</b>	<b>0.75</b>	<b>0.847</b>	<b>0.763</b>	<b>90.0</b>	<b>101.7un</b>
<b>Costo por peso de venta de los servicios</b>	<b>0.0033</b>	<b>0.0016</b>	<b>0.004</b>	<b>250.0</b>	<b>121.2</b>
<b>Costo por peso total</b>	<b>0.3337</b>	<b>0.38227</b>	<b>0.354</b>	<b>92.6</b>	<b>106.0</b>

**Fuente. Estado de Resultado diciembre 2009 -2010. Plan Financiero 2010**

El Organismo Superior proyecta en el Plan 2010 un incremento en el costo de venta de las mercancías de un 19.4 por ciento  $\{[(2\ 522,7/ 2\ 113,3) 100\%] - 100\%$  no existiendo proporción en el crecimiento proyectado entre este indicador y el de las ventas que es de un 5.8 por ciento. Por tal razón se considera que se planifica deterioro en dicho indicador. Sin embargo en la planeación del costo de los servicios se proyecta una disminución de un 51.7 por ciento  $\{[(5,7 / 11,8) 100\%] -100 \%$ , mientras que en las ventas se planifica un crecimiento de un 2.3 por ciento, lo que manifiesta que la planeación no fue objetiva.

El costo de las mercancías vendidas asciende a 2045,4 MP disminuye con relación al nivel planificado en 18.9 por ciento, incidiendo positivamente en el costo por peso de las mercancías vendidas que de un plan de 0.847 pesos, el real es de 0.763 pesos,

disminuyendo en valores relativos en un 10.0 por ciento.

El costo de los servicios asciende a 12,6 MP y se incrementa con respecto al Plan en un 121.0 por ciento, en esto incide la planificación que no se consideró la tendencia del año anterior y el crecimiento de las ventas en esta actividad. El costo por peso total disminuye con respecto al Plan en un 7.4 por ciento, por la economía que ha originado el costo de las mercancías vendidas y se incrementa con relación al año anterior en un 6.0 por ciento.

Para determinar el sobre gasto o la economía relativa, se aplica la siguiente fórmula:

**(CPR - CPP) VNR = Economía o sobre gasto**

- Si el resultado es negativo hay economía.
- Si el resultado es positivo hay sobre gasto.

Donde:

CR: Costo Real

CPP: Costo por peso plan

VNR: Ventas netas reales

Sustituyendo la fórmula:

$$(0.3540 - 0.38227) 5812,6 \text{ MP}$$

$$(- 0.0282) 5812,6 \text{ MP} = - 164,5 \text{ MP}$$

El resultado obtenido en el análisis del costo por peso de ventas netas es positivo muestra una economía relativa por un valor de 163,9 MP.

**Gastos de Operación por peso de ventas netas**

Este indicador expresa el gasto en la actividad comercial por cada peso de venta. Se

calcula:

### Gastos de Operación / Total Ventas netas

El Gasto de Operación se registra en la cuenta 827 de igual nombre y figura en el Estado de Resultado. Seguidamente se muestra el análisis de dicho indicador.

**Tabla No 2.4. Análisis del Gasto de Operación por peso de ventas netas UM: MP**

Indicadores	Real 2009 (1)	Plan (2)	Real 2010 (3)	Cumplimiento Valores relativos 3/ 2 %	Tendencia Valores relativos 3/1 %
a) Gastos de Operación	3 260,2	3 320,0	2 995,6	90.2	91.9
b) Ventas netas	6 368,0	6 614,1	5 812,6	87.9	87.9
Gastos de Operación por peso de ventas netas a/ b	0.5119	0.5020	0.5154	102.7	100.6

**Fuente. Estado de Resultado diciembre 2009 -2010. Plan Financiero 2010**

Para el año 2010, se planifica un incremento en los Gastos de Operación con relación al año anterior en un 1.8 por ciento, sin embargo disminuyen en un 9.8 por ciento, mientras que las ventas se incumplen en un 12.1 por ciento, lo que evidencia que no se logró ahorro en dichos gastos incidiendo los gastos por comisiones de Kioscos de la prensa, factor que dio lugar al incremento que presenta el gasto por peso de ventas netas en un 2.7 por ciento. Seguidamente se analiza el sobre gasto.

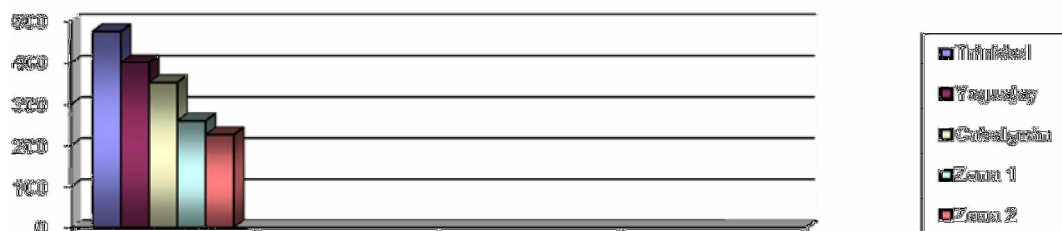
**(GOPVR - GO PVP) VNR) = Economía o sobre gasto**

Sustituyendo la fórmula:

$$(0.5154 - 0.502) 5812,6 = 77,9 \text{ MP}$$

Existe un sobre gasto en operaciones de ventas que asciende 77,9 MP, las Agencias con mayor peso específico se ilustran en el siguiente gráfico.

Agencias administrativas representativas en los Gastos de Operación



**Gráfico 2.2**

En el gráfico 2.2 se aprecia que la Agencia con mayor participación en el total de Gastos de Operación es Trinidad que representa el 15.9 por ciento, le sigue Yaguajay con el 13.0 por ciento Cabaiguán el 11.7 por ciento y Zona 1 y 2 con el 8.6 y 7.5 por ciento respectivamente.

### Gastos de Dirección por peso de ventas netas

Este indicador expresa el gasto causado por la dirección por cada peso de ventas netas. Se calcula:

### Gastos de Dirección / Ventas netas

En la siguiente tabla se analiza dicho indicador.

**Tabla No 2.5. Análisis del Gasto de Operación por peso de ventas netas UM: MP**

Indicadores	Real 2009 (1)	Plan (2)	Real 2010 (3)	Cumplimiento Valores relativos 3/ 2 %	Tendencia Valores relativos 3/1 %
a) Gastos de Dirección	632,4	584,6	783,3	134.0	123.9
b) Ventas netas	6 368,0	6 614,1	5 812,6	87.9	87.9
Gastos de Dirección por peso de ventas netas a/ b	0.0993	0.08839	0.1348	152.5	135.8

Fuente. Estado de Resultado diciembre 2009 -2010. Plan Financiero 2010.

En la tabla 2.5, se aprecia que se proyectan gastos por un monto de 584,6 MP con un decrecimiento con relación a igual período del año anterior de un 7.6 por ciento que representa en valores absolutos 47,8 MP. No obstante al cierre del año 2010 este indicador muestra un resultado desfavorable, pues tiende a incrementarse en un 23.9 por ciento con relación a igual período del año anterior y con respecto a lo planificado se incrementa en un 34.0 por ciento que en valores absolutos representa 198.7 MP, incidiendo los servicios comprados por los siguientes conceptos:

- instalación del sistema automatizado VERSAT,
- mantenimientos a los equipos informáticos,
- reparaciones a los equipos de transporte,
- reparaciones a locales.

Estas operaciones dieron lugar al incremento que presenta el gasto por peso de ingreso en un 37.0 por ciento. Seguidamente se analiza el sobre gasto.

**(GDPVR - GD PVP) VNR) = Economía o sobre gasto**

Sustituyendo la fórmula:

$$(0.1348 - 0.08839) 5812,6 \text{ MP} = 269,8 \text{ MP}$$

Existe un sobre gasto de 269,8 MP

**Otros gastos por peso de ventas netas**

Para el análisis de este indicador se propone la siguiente tabla.

**Tabla No 2.6. Análisis de Otros gastos por peso de ventas netas UM: MP**

Indicadores	Real 2009 (1)	Plan (2)	Real 2010 (3)	Cumplimiento Valores relativos 3/ 2 %	Tendencia Valores relativos 3/1 %
Otros gastos	234,5	111,9	217,9	194.7	92.9
b) Ventas netas	6 368,0	6 614,1	5 812,6	87.9	87.9
Otros gastos por peso de ventas netas a/ b	0.037	0.01692	0.03749	221.6	101.3

**Fuente. Estado de Resultado diciembre 2009 -2010. Plan Financiero 2010**

El indicador Otros gastos por peso de venas netas se incrementa en valores relativos en un 12.6 por ciento incidiendo negativamente los gastos por faltantes que ascienden a 86,5 MP y gastos del año 2009 dejados de contabilizar por un valor de 16,1 MP en esto ha incidido la depuración de la contabilidad.

Seguidamente se analiza el sobre gasto.

**(OGPVR - OG PVP) VNR) = Economía o sobre gasto**

Sustituyendo la fórmula:

$$(0.03749 - 0.01692) 5812,6 \text{ MP} = 119,6 \text{ MP}$$

Existe un sobre gasto de 119,6 MP

**Análisis de los egresos por peso de ingresos totales**

El indicador egresos por pesos de ingresos expresa la eficiencia y eficacia con que la entidad ha manejado sus recursos, se calcula como sigue:

Total egresos / Total Ingresos

Los egresos están representados por los costos y gastos, para su análisis se propone la siguiente tabla:



**Tabla No 2.7. Análisis de los egresos por peso de ingresos**

**UM: MP**

Indicadores	Real 2009 (1)	Plan (2)	Real 2010 (3)	Cumplimiento Valores relativos 3/ 2 %	Tendencia Valores relativos 3/1 %
a) Total de egresos	6206,1	6581,1	6054,8	92.0	97.6
b) Total de ingresos	6791,2	7 082,0	6 282,1	88.7	92.5
Egresos por peso de ingresos a/ b	0.9138	0.9293	0.9638	103.7	105.5

**Fuente. Estado de Resultado diciembre 2009 -2010. Plan Financiero 2010**

Como se aprecia en la tabla 2.7 el total de egresos (costos y gastos) asciende a 6054,8 MP, disminuye con respecto al nivel planificado en un 8.0 por ciento que representa en valores absolutos 526,3 MP, incidiendo positivamente la disminución del costo de las mercancías vendidas. No obstante el indicador egresos por peso de ingresos se incrementa en 3.7 por ciento al no existir una adecuada proporción con la disminución de las ventas netas, además tiende a incrementarse con respecto al año anterior a pesar de las políticas de ahorro que ha adoptado la dirección, existen gastos fijos que no varían en dependencia de los cambios en el nivel de actividad.

### **Análisis del margen neto**

El margen neto expresa la ganancia o el beneficio que obtiene la entidad por cada peso de ventas netas. Se calcula:

### **Utilidad neta / Ventas netas**

En la siguiente tabla se analiza dicho indicador.

**Tabla No 2.8. Análisis del margen neto**

**UM: MP**

Indicadores	Real 2009 (1)	Plan (2)	Real 2010 (3)	Cumplimiento Valores relativos 3/ 2 %	Tendencia Valores relativos 3/1 %
a) Utilidad neta	538,1	537,1	227,4	42.3	42.2
b) Ventas netas	6 368,0	6 614,1	5 812,6	87.9	87.9
Margen neto a/ b	0.0845	0.0812	0.03912	48.2	46.3

**Fuente. Estado de Resultado diciembre 2009 -2010. Plan Financiero 2010**

El margen neto en el período objeto de análisis es de 0.03912 pesos, se incumple y decrece en valores relativos en un 51.8 y 53.7 por ciento respectivamente, incidiendo el incumplimiento de la Utilidad neta del período de un 57.7 por ciento. En el análisis de los factores que inciden en el incumplimiento que presenta la Utilidad se aplica el método de sustitución consecutiva:

$$D 1 = 0.0812 \quad X \quad 6614, 1 \text{ MP} = 537, 1 \text{ MP}$$

$$D 2 = 0.0812 \quad X \quad 5812, 6 \text{ MP} = 472, 0 \text{ MP}$$

$$D 3 = 0.03912 \quad X \quad 5812,6 \text{ MP} = 227, 4 \text{ MP}$$

$$D2 - D1 = 472,0 \text{ MP} - 537,1 \text{ MP} = - 65,1 \text{ MP por el incumplimiento de las ventas}$$

$$D3 - D2 = 227,4 \text{ MP} - 472,0 \text{ MP} = - 244,6 \text{ MP por ineficiencia}$$

$$DT \quad = - 65,1 \text{ MP} - 244,6 \text{ M} \quad = - 309,7 \text{ MP}$$

**Comprobación:**

**UNR – UNP**

$$227,4 \text{ MP} - 537,1 \text{ MP} \quad = - 309,7 \text{ MP}$$

**Análisis de los factores que inciden en la ineficiencia.**

<b>Economía en el costo de venta</b>	<b>- 164,5 MP</b>
<b>Sobre gastos operativos</b>	<b>77,9 MP</b>
<b>Sobre gastos en la dirección</b>	<b>269,8 MP</b>
<b>Sobre gasto en otras partidas de gastos</b>	<b>119,6 MP</b>
<b>Incremento de Otros ingresos</b>	<b>- 58,2 MP</b>

En el análisis anterior se manifiesta que los factores que han incidido en la eficiencia se encuentra localizado en el sobre gasto por un monto de 467,3 MP, incidiendo los servicios comprados a terceros, así mismo influye en el valor agregado.

### **Análisis en la eficiencia en el uso del Capital humano**

Para el análisis de la eficiencia del capital humano se proponen los siguientes indicadores:

- valor agregado,
- productividad por trabajador,
- salario medio,
- correlación salar medio-productividad.

### **Valor Agregado**

Este indicador se calcula:

**Ingresos totales – Costo de venta – gasto material - servicios comprados**

**Gastos material = Materia primas y materiales**

**+ Combustibles + Energía**

En el periodo analizado el Valor Agregado asciende a 3308,8 MP, disminuye con

relación a plan en un 6.2 %, incidiendo el incremento de los servicios comprados.

### **Productividad**

Indicador que expresa el valor añadido por cada trabajador, incide significativamente en la eficiencia. Se calcula.

### **Valor agregado / Promedio de trabajadores**

La productividad por trabajador es de 7,2 MP, se deteriora con relación al plan, en un 6.5%,

### **Salario medio**

Representa el salario promedio devengado por los trabajadores, se calcula:

### **Fondo de salario / promedio de trabajadores**

El salario medio es de 373.00 pesos y disminuye con relación al plan en un 13.5 %,

### **Correlación productividad – salario medio**

**Seguidamente se ilustra el Análisis de la correlación productividad salario medio.**

$$\left( \frac{PR}{PP} 100\% \right)$$

$$\left( \frac{SMR}{SMP} 100\% \right)$$

### **CSM / CPT**

**Donde:**

**CSM: cumplimiento del salario medio**

**CPT: cumplimiento de la productividad**

### **Sustituyendo la fórmula**

$$(7,2 / 7,7) 100 \% = 93.5\%$$

$$(373 / 431) 100\% = 86.5\%$$

La productividad se cumple con respecto al plan en un 93.5 por ciento y el salario medio en un 83.4 por ciento, resultado que expresa una correlación salario medio-productividad de un 0.925 ( 86.5 / 93.5). Por tal razón la correlación entre ambos indicadores se comporta de forma favorable al ser menor que uno.

### **Análisis en la dimensión financiera**

Los indicadores financieros seleccionados posibilitan evaluar la situación financiera en el corto plazo, es decir la capacidad de pago, siendo estos los siguientes:

- 1- Ciclo de efectivo
- 2- Capital de Trabajo
- 3- Flujos de efectivo
- 4- Liquidez general
- 5- Liquidez inmediata
- 6- Tesorería

### **Análisis del ciclo de efectivo**

El ciclo financiero a corto plazo muestra las relaciones entre los siguientes elementos: ventas, características técnicas y comerciales del proceso operativo, así como el crédito comercial concedido por los proveedores.

Este representa el tiempo total que transcurre entre el pago de los insumos y el cobro de las mercancías y los servicios, también se le denomina ciclo de efectivo o de caja. La duración de este depende del plazo en que se venden las mercancías y

los servicios, se pagan las compras y se cobran las ventas, siendo esta duración una condición de liquidez.

El ciclo de efectivo se calcula:

**Ciclo de Inventario + Ciclo de cobro – Ciclo de pago**

**Ciclo de Inventario o Rotación de los Inventarios**

Expresa las veces que los inventarios se vende y es repuesto durante el período contable. Se calcula:

**Costo de venta / Inventarios promedios = Veces**

**Tiempo / veces = Días de rotación**

Para su análisis se propone la siguiente tabla.

**Tabla No 2.9. Análisis del Ciclo de Rotación de los Inventarios**

**UM: MP**

<b>Indicadores</b>	<b>Real 2009 (1)</b>	<b>Real 2010 (2)</b>	<b>Variación en Valores relativos 2/1 %</b>	<b>Variación en Valores absolutos 2-1</b>
<b>a) Costo de venta</b>	<b>2125,1</b>	<b>2058,0</b>	<b>96.8</b>	<b>67,1</b>
<b>b) Inventarios promedios</b>	<b>218,6</b>	<b>206,9</b>	<b>94.6</b>	<b>-11,7</b>
<b>Rotación en veces a/b</b>	<b>9.72</b>	<b>9.95</b>	<b>102.4</b>	<b>0.23</b>
<b>Rotación en días 360 días/ Veces</b>	<b>37 días</b>	<b>36 días</b>	<b>97.3</b>	<b>- 1 día</b>

**Fuente. Estado de Situación y de Resultado diciembre 2009 -2010.**

La rotación de los inventarios se ejecuta en 38 días, disminuye con relación a igual período del año anterior en 2.7 por ciento. Se denota además que el costo de venta disminuye en un 3.2 por ciento, así como los inventarios tienden a disminuir en un 5.4 por ciento. No obstante aún existen inventarios ociosos pendientes de vender a

COPLET.

### **Ciclo de cobro o Rotación de las Cuentas por Cobrar**

Expresa las veces que las partidas por cobrar se convierten en dinero. Este indicador ayuda a juzgar la calidad del trabajo de una empresa en el otorgamiento y cobro de sus cuentas con los clientes. Se calcula:

**Ventas a créditos / Efectos y Cuentas por cobrar = Veces**

**Tiempo / Veces = Días de rotación**

Para su análisis se propone la siguiente tabla.

**Tabla No 2.10. Análisis de la Rotación de las Partidas por Cobrar U.M. MP**

<b>Indicadores</b>	<b>Real 2009 (1)</b>	<b>Real 2010 (2)</b>	<b>Variación en Valores relativos 2/1 %</b>	<b>Variación en Valores absolutos 2-1</b>
<b>a) Ventas netas</b>	<b>6368,9</b>	<b>5812,6</b>	<b>91.3</b>	<b>- 555,4</b>
<b>b) Efectos y Cuentas por cobrar promedios</b>	<b>144,9</b>	<b>153,2</b>	<b>105.7</b>	<b>8,3</b>
<b>Rotación en veces a/b</b>	<b>43.9</b>	<b>37.9</b>	<b>86.3</b>	<b>- 6,0</b>
<b>Rotación en días 360 días/ Veces</b>	<b>8 días</b>	<b>9 días</b>	<b>112.5</b>	<b>1 día</b>

**Fuente. Estado de Situación y de Resultado diciembre 2009 -2010.**

La entidad objeto de estudio en el año 2009 logró una rotación de las cuenta por cobrar de 43,9 veces y desacelera dicha rotación en el año 2010 en 6 veces. No obstante el ciclo de cobro es de 9 días, lo que manifiesta que se han adoptado políticas de cobro eficientes.

### **Rotación de las partidas por pagar**

Expresa las veces que durante el año se han pagado las partidas por pagar. Se calcula:

**Compras a créditos / Efectos y Cuentas por Pagar = Veces**

**Tiempo / Veces = Días de rotación**

**Tabla No 2.11. Análisis del Ciclo de Rotación de las Partidas por Pagar UM: MP**

Indicadores	Real 2009 (1)	Real 2010 (2)	Variación en Valores relativos 2/1 %	Variación en Valores absolutos 2-1
<b>a) Compras a créditos</b>	<b>2125,1</b>	<b>2058,0</b>	<b>96.8</b>	<b>- 67,1</b>
<b>b) Efectos y Cuentas por pagar promedios</b>	<b>322,4</b>	<b>340,9</b>	<b>105.7</b>	<b>18,5</b>
<b>Rotación en veces a/b</b>	<b>6.59</b>	<b>6.04</b>	<b>91.7</b>	<b>- 0.55</b>
<b>Rotación en días 360 días/ Veces</b>	<b>55 días</b>	<b>60 días</b>	<b>109.0</b>	<b>5 días</b>

**Fuente. Estado de Situación y de Resultado diciembre 2009 - 2010.**

La empresa materializa el ciclo de pago en 60 días acorde a lo convenido con los proveedores.

#### **Ciclo de efectivo**

Indicadores	Real 2009 (1)	Real 2010 (2)
<b>a) Ciclo de Inventario</b>	<b>37 días</b>	<b>36 días</b>
<b>b) Ciclo de Cobro</b>	<b>8 días</b>	<b>9 días</b>
<b>c) Ciclo de Pago</b>	<b>- 55 días</b>	<b>- 60 días</b>
<b>Ciclo de efectivo (a+b-c )</b>	<b>-10 días</b>	<b>-15 días</b>

La entidad presenta un ciclo de efectivo negativo de 15 días, lo que manifiesta que obtienen más financiación de los proveedores que la que necesita para la inversión en circulante. Por tanto el Capital de Trabajo puede ser negativo, aspecto que se analiza a continuación:



## Capital de Trabajo

Tabla No 2.12. Análisis del Capital de Trabajo

UM: MP

Indicadores	Real 2009 (1)	Real 2010 (2)	Variación en Valores relativos 2/1 %	Variación en Valores absolutos 2-1
<b>a) Activo Circulante</b>	<b>5742,3</b>	<b>7501,1</b>	<b>130.6</b>	<b>1758,8</b>
<b>b) Pasivo Circulante</b>	<b>5829,4</b>	<b>7551,4</b>	<b>129.7</b>	<b>1731,0</b>
<b>Capital de Trabajo (a-b)</b>	<b>- 87,1</b>	<b>- 50,3</b>	<b>-57,7</b>	<b>-36,8</b>

**Fuente. Estado de Situación 2009 - 2010.**

En la tabla 2.11 se denota que la entidad presenta un Capital de Trabajo negativo que asciende a 50,3 MP, incidiendo la negatividad que presenta el ciclo financiero. El Activo Circulante se incrementa en 30.6 por ciento con respecto al año anterior y el Pasivo Circulante aumenta en un 29.7 por ciento, localizado en la Cuentas por pagar a corto plazo y en los Depósitos Recibidos.

### Flujos de efectivo

Para la elaboración del Estado de Flujos de Efectivo se propone aplicar la técnica concebida en la Norma número dos de las Normas Cubanas de Contabilidad Resolución 235/2005 del Ministerio de Finanzas y Precios. A continuación se muestra dicho estado.

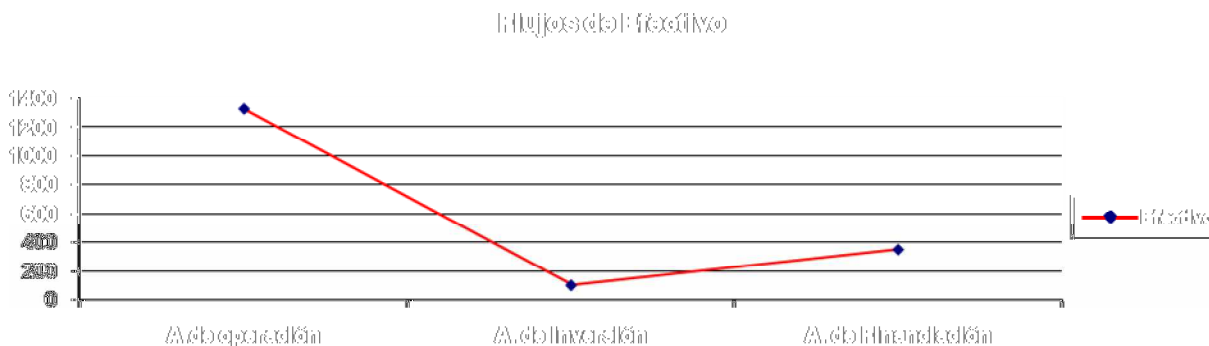
Procedimiento para evaluar el desempeño en la División Territorial de Correos de Cuba, Sancti Spiritus.

<b>División Territorial de Correos de Cuba, S. Spíritus</b> <b>Estado de Flujos de Efectivo (Método Directo)</b> <b>Diciembre 32 de 2010</b> <b>Flujo de Efectivo de las actividades de operación</b>			
Ventas netas	\$ 5812630.90		
Más: disminución (menos) aumento de partidas por cobrar	(16703.57)		
Menos: disminución(más) aumento de Cobros anticipados	(106862.13)		
Menos: disminución (más) aumento de Depósitos recibidos	2155477.24		
<b>Efectivo recibido de clientes</b>		<b>\$7844542.44</b>	
Ingresos financieros	340933.75		
Otros ingresos	128597.34		
Más: disminución (menos) aumento por cuentas por cobrar diversas	33814.38		
<b>Efectivo recibido por comisiones y otros ingresos</b>		<b>503345.47</b>	
<b>Efectivo proveniente de actividades de operación</b>			<b>\$8347887.91</b>
Costo de venta	2058014.30		
Más: Gasto de materia prima y materiales	76300.00		
Más. Gasto de combustible y lubricantes	21600.00		
Más. Servicios comprados	651800.00		
Más. Gastos por faltantes en inventarios	86480.94		
Más: aumento (menos) disminución en Inventarios	(23501.16)		
Más.: aumento (menos) disminución de Pagos anticipados operaciones corrientes	(1557.98)		
Más: disminución (menos) aumento de Cuentas por pagar a corto plazo	(37024.25)		
Menos: disminución (más) aumento de cobros a cuenta de terceros	7676.12		
Más. disminución (menos) aumento de contravalor a pagar	(9533.06)		
Más: disminución (menos) aumento de gastos acumulados a pagar	(420.10)		
<b>Efectivo pagado a los proveedores</b>		<b>2829834.81</b>	
Gasto de salario	1957500.00		
Más: disminución (menos) aumento de Nóminas por pagar	25031.45		
Más: disminución (menos) aumento de Retenciones por Pagar	1946.69		
Más: disminución (menos ) aumento de Provisión para Vacaciones	16360.58		
Más: disminución (menos) aumento de Cuentas por pagar diversas por salarios no Reclamados	8871.32		
<b>Efectivo pagado a trabajadores</b>		<b>2009710.04</b>	
Otros gastos de fuerza de trabajo	774800.00		

Procedimiento para evaluar el desempeño en la División Territorial de Correos de Cuba, Sancti Spiritus.

Más: aumento (menos) disminución de Adeudos Presupuesto del Estado por pagos en exceso del Impuesto de la fuerza de trabajo y la Contribución a la seguridad social	(2581.69)		
Más: disminución (menos) aumento de Obligaciones con el Presupuesto del Estado por Impuesto de la fuerza de trabajo y la Contribución a la Seguridad Social	230843.13		
<b>Efectivo desembolsado por Otros gastos de fuerza de trabajo</b>		<b>1003061.44</b>	
Gasto de depreciación aportado a la Empresa Nacional	143376.66		
Gastos financieros	28947.10		
Otros gastos desembolsados por dietas y comisiones de Kioscos entre otros	255948.61		
Más. aumento (menos) disminuciones de Anticipos a justificar	(100.00)		
<b>Efectivo pagado por otros desembolsos</b>		<b>428172.37</b>	
Pagos a cuenta de Utilidades	141922.56		
Más: disminución (menos) aumento de Obligaciones a pagar a la Empresa Nacional por utilidades	611284.65		
<b>Efectivo pagado por utilidades</b>		<b>753207.21</b>	
<b>Efectivo desembolsado por actividades de operación</b>			<b>7023985.87</b>
<b>Flujo Neto de Efectivo proveniente de actividades de operación</b>			<b>1323902.04</b>
<b>Flujo de Efectivo de las actividades de Inversión</b>			
Disminución de Activos Fijos Tangibles Netos	9872.22		
<b>Flujo neto de Efectivo por actividades de inversión</b>			<b>98172.22</b>
<b>Flujos de Efectivo por actividades de financiación</b>			
Disminución de Operaciones entre Dependencias Activo	182477761.72		
Disminución de Operaciones entre Dependencias Pasivo	(181439689.38)		
Disminución de Inversión Estatal	(690353.04)		
<b>Flujo neto de efectivo proveniente de actividades de financiación</b>			<b>347719.30</b>
<b>Aumento o (disminución) neto del Efectivo y equivalente a efectivo</b>			<b>1769793.55</b>
<b>Saldo al inicio del período del Efectivo y Equivalente a Efectivo</b>	<b>5291776.91</b>		
<b>Saldo al final del período del Efectivo y equivalente a Efectivo</b>	<b>7061570.36</b>		
<b>Aumento o (disminución) del Efectivo y Equivalente a Efectivo</b>	<b>1769793.55</b>		

Como se aprecia al cierre del período objeto de análisis la entidad logra incrementar el efectivo en 1769,8 MP. En el siguiente gráfico se expone la participación de cada flujo en dicho incremento.



**Gráfico 2.3**

En el Estado de Flujos de Efectivo, así como en el gráfico 2.3 se aprecia que la entidad incrementa el Efectivo por las operaciones corrientes en 1323,9 MP, incidiendo positivamente el incremento que presenta la cuenta Depósitos recibidos el flujo por actividades de financiación se incrementa en 347,7 MP ya que la Operaciones entre dependencias - Activo - tienden a disminuir en una proporción mayor que las Operaciones entre dependencias – Pasivo-.

### **Análisis de las razones de liquidez**

#### **Liquidez general**

**Expresa las veces que el Activo Circulante contiene al Pasivo Circulante. Se calcula**

#### **Activo Circulante / Pasivo Circulante**

En la tabla que se muestra a continuación se analiza la liquidez general.

**Tabla No 2.13. Análisis de la Razón de Liquidez General**

**UM: MP**

Indicadores	Real 2009 (1)	Real 2010 (2)	Variación en Valores relativos 2/1 %	Variación en Valores absolutos 2-1
<b>a) Activo Circulante</b>	<b>5742,3</b>	<b>7501,1</b>	<b>130.6</b>	<b>1758,8</b>
<b>b) Pasivo Circulante</b>	<b>5829,4</b>	<b>7551,4</b>	<b>129.7</b>	<b>1731,0</b>
<b>Liquidez general a/b</b>	<b>0.985</b>	<b>0.99</b>	<b>100.5</b>	<b>0.5</b>

**Fuente. Estado de Situación 2009 - 2010.**

La entidad cuenta con una liquidez general de 0.99 pesos, situación que está influenciada por el ciclo financiero a corto plazo que es negativo en 15 días.

#### **Liquidez inmediata**

Esta razón muestra el nivel de acidez de la entidad, los recursos altamente líquidos por peso de deuda a corto plazo. Se calcula:

#### **Activo Circulante – Inventarios / Pasivo Circulante**

Se evalúa favorable cuando por cada peso de Pasivo Circulante se cuenta con 0.77 hasta un peso de recursos altamente líquidos.

**Tabla No 2.14. Análisis de la Razón de Liquidez Inmediata**

**UM: MP**

Indicadores	Real 2009 (1)	Real 2010 (2)	Variación en Valores relativos 2/1 %	Variación en Valores absolutos 2-1
<b>a) Activo Circulante – Inventario</b>	<b>5523,7</b>	<b>7305,9</b>	<b>132,2</b>	<b>782,2</b>
<b>b) Pasivo Circulante</b>	<b>5829,4</b>	<b>7551,4</b>	<b>129.7</b>	<b>1731,0</b>
<b>Liquidez inmediata a/b</b>	<b>0.949</b>	<b>0.967</b>	<b>101.9</b>	<b>0.018</b>

**Fuente. Estado de Situación 2009 - 2010.**

El resultado obtenido en la liquidez inmediata se evalúa como favorable, ya que por cada peso de deuda a corto plazo se cuenta con 0.967 pesos de recursos líquidos.

### Razón de Tesorería

Es la prueba más amarga expresa la disponibilidad de Efectivo por peso de deuda a corto plazo. Se evalúa de favorable cuando es igual o mayor a 0.50 pesos. Se calcula:

#### Efectivo / Pasivo Circulante

Tabla No 2.15. Análisis de la Razón de Tesorería

U.M. MP

Indicadores	Real 2009 (1)	Real 2010 (2)	Variación en Valores relativos 2/1 %	Variación en Valores absolutos 2-1
a) Efectivo	5291,8	7061,6	133.0	1769,8
b) Pasivo Circulante	5829,4	7551,4	129.7	1731,0
Tesorería a/b	0.9078	0.935	103.0	0.0272

Fuente. Estado de Situación 2009 -2010.

La entidad cuenta por cada peso de deuda a corto plazo con Efectivo de 0.935 pesos, resultado que se evalúa como favorable.

### Análisis de los indicadores propuestos para evaluar el desempeño en la dimensión patrimonial

#### Endeudamiento

Esta razón se utiliza para diagnosticar sobre la cantidad y calidad de la deuda. Se calcula:

#### Total Pasivo / Total Activo

Tabla No 2.16. Análisis de la Razón de Endeudamiento

U.M. MP

Indicadores	Real 2009 (1)	Real 2010 (2)	Variación en Valores relativos 2/1 %	Variación en Valores absolutos 2-1
a) Total Pasivo	187278,3	7570,3	4.0	-179808,0
b) Total Activo	189046,5	8337,4	4.4	180708,1
Endeudamiento a/b	0.99	0.907	91.6	-0.083

Fuente. Estado de Situación 2009 - 2010.

En el endeudamiento incide significativamente el saldo que figura en el Balance de la cuenta Operaciones entre Dependencias Activo y Pasivo, ya que los bienes son propiedad de la Empresa Nacional. No obstante en el año 2010 se adoptaron nuevas política entre la cuales se encuentra cerrar las cuentas Operaciones entre Dependencias a partir de octubre de 2010, lo que ha dado lugar que al cierre del año hayan desaparecido, originando la disminución del endeudamiento.

### **Rendimiento Operativo**

Las entidades para realizar sus actividades requieren invertir en activos, para ejecutar dicha inversión se requiere analizar el nivel de actividad y los recursos necesarios para lograrlo. Para financiar los activos se utilizan diferentes fuentes de financiamientos y según estas se evalúa el riesgo considerando las perspectivas de rendimiento.

El nivel de actividad, los recursos que se requieren y su financiamiento determinan el rendimiento, siendo este un indicador fundamental para que la entidad pueda desarrollarse y crecer. Por tal razón se propone proyectar dicho indicador en el Plan de la entidad. Este se calcula como sigue:

### **Rendimiento Operativo = Ganancia Operativa / Activos Operativos**

Para su análisis se propone la siguiente tabla.

**Tabla No 2.17. Análisis del Rendimiento Operativo**

**UM: MP**

<b>Indicadores</b>	<b>Real 2009 (1)</b>	<b>Real 2010 (2)</b>	<b>Variación en Valores relativos 2/1 %</b>	<b>Variación en Valores absolutos 2-1</b>
<b>a) Ganancia Operativa</b>	<b>350,4</b>	<b>24,3</b>	<b>6.9</b>	<b>- 326,1</b>
<b>b) Activos Operativos</b>	<b>6527,2</b>	<b>8187,8</b>	<b>125.4</b>	<b>1660,6</b>
<b>Rendimiento Operativo a/b</b>	<b>0.054</b>	<b>0.003</b>	<b>5.6</b>	<b>- 0.051</b>

**Fuente. Estado de Resultado y de Situación 2009 -2010**

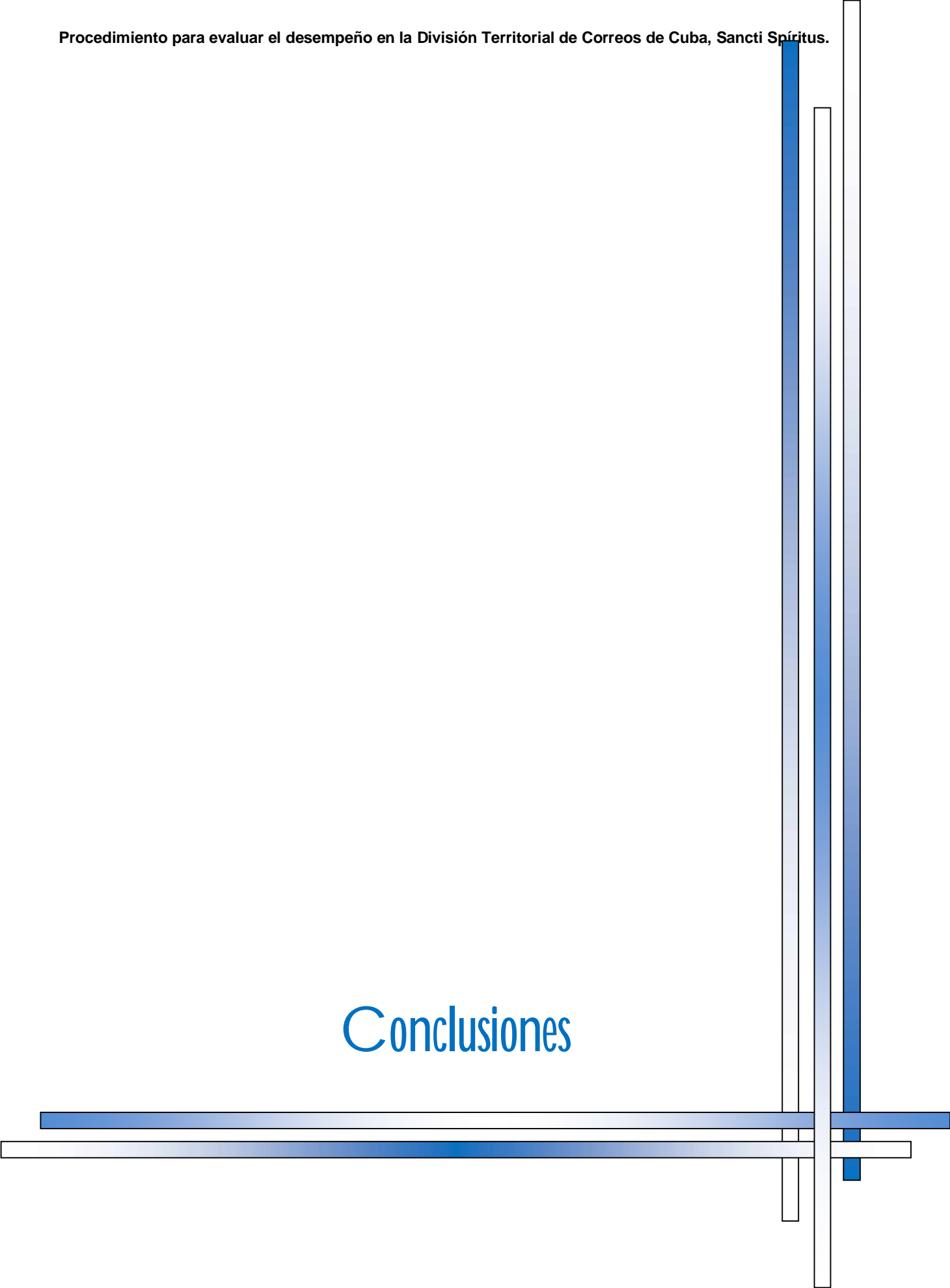
La entidad presenta un decrecimiento significativo en la Ganancia Operativa por un valor de 326,1 MP incidiendo el sobre gasto por un monto de 295,4 MP, lo que ha incidido significativamente en el decrecimiento del Rendimiento El incremento del Activo Operativo se encuentra localizado en el Efectivo por los Depósitos recibidos. Por tal razón se requiere ejercer un control sistemático sobre los gastos.

## **CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO**

En este capítulo la autora ha diseñado y validado el procedimiento propuesto, quedando demostrado que el mismo posibilita evaluar el desempeño, dando a conocer los factores que inciden en las desviaciones para la toma de decisiones operativas y estratégicas que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos. En el desarrollo del mismo se demuestra que la utilidad neta del período disminuye con respecto al nivel planificado en 309,7 MP por el incumplimiento del Plan de Ventas, se dejan de obtener utilidades que ascienden 65,1 MP, existe un sobre gasto por un valor de 244,6 MP, incidiendo los Gastos Operativos y de Dirección. En el sobre gasto influyen las compras de servicios, lo que origina además que el Valor Agregado se haya incumplido en un 6.5 por ciento. No obstante se logra una correlación salario medio-productividad favorable. Por tal razón la dirección debe de adoptar políticas que contribuyan a lograr un incremento en las ventas por concepto de servicios, así como disminuir los gastos, para lograr un mayor Rendimiento. El efectivo por operaciones corrientes tiende a incrementarse en 1323,9 MP por los Depósitos recibidos por concepto de giros. El ciclo de efectivo es negativo en 15 días lo que manifiesta que la entidad se financia con dinero ajeno.



# Conclusiones



## CONCLUSIONES

- El estudio realizado sobre los métodos y técnicas del análisis económico - financiero ha permitido el diseño de un procedimiento para evaluar el desempeño en la dimensión económica, financiera y patrimonial. Este procedimiento queda validado en el desarrollo del trabajo demostrándose que posibilita conocer los factores que inciden en las desviaciones para la toma de decisiones operativas y estratégicas que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.
- En el resultado del diagnóstico se pone de manifiesto que no se analizan los indicadores financieros para la toma de decisiones estratégicas que contribuyan a incrementar la capacidad de pago y el rendimiento de la inversión.
- Existe déficit de Capital de Trabajo por la negatividad del ciclo financiero a corto plazo, pues la entidad se financia con los depósitos recibidos por concepto de giros, influyendo significativamente en el incremento que presenta el efectivo.
- En el presente trabajo se ha demostrado que el procedimiento propuesto puede ser implementado en las Divisiones Territoriales de Correos de Cuba.

# Recomendaciones



## RECOMENDACIONES

- Instrumentar el procedimiento en la División Territorial de Correos de Cuba, Sancti Spíritus, para la toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.
- Efectuar periódicamente el análisis de los indicadores económicos y financieros para medir la efectividad del procedimiento propuesto en el presente trabajo.
- Capacitar a los directivos y trabajadores en el análisis del desempeño en su dimensión económica, financiera y patrimonial.

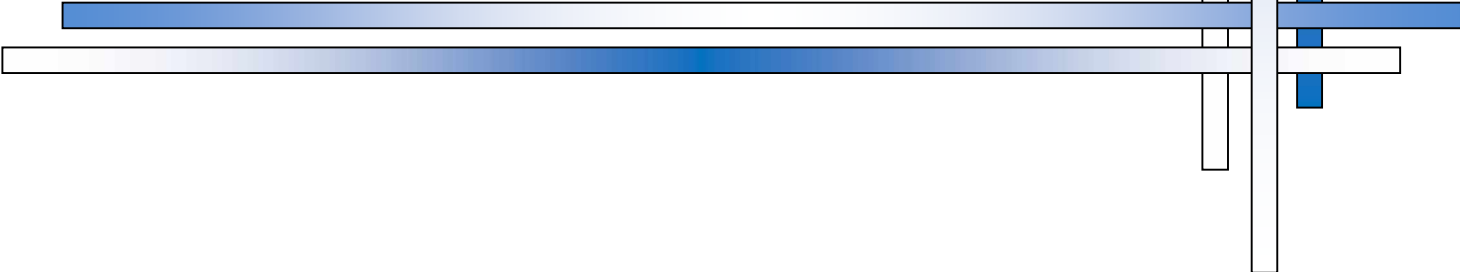
## Referencias Bibliográficas



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1- Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) Modelo de Gestión Económica. Página 9, inciso 16.
- 2- Guevara de La Cerna Ernesto. "El pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara", de Carlos Tablado Pérez. Página 67.
- 3- Betancourt Pérez Armando, Llorca Díaz Carlos. "lo que todo empresario debe cubano debe saber". página 25.Cuba.
- 4- J. Fred Weston y Thomas E. Copeland en la novena edición del libro "Finanzas y Administración". Página 85. México.
- 5- Benítez Miguel Angel. "Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección" 1997. La Habana, Cuba.
- 6- Resolución 235 del 2005. Normas Cubanas de Contabilidad. Ministerio de Finanzas y Precios. La Habana. Cuba.
- 7- Resolución 235 del 2005.Normas Cubanas de Contabilidad. Ministerio de Finanzas y Precios. La Habana. Cuba.
- 8- Cantú Guajardo Gerardo. Contabilidad Financiera. Segunda Edición. México.
- 9- López José. Análisis de Balance. Barcelona. España.
- 10- Roning Jaime. Gestión Financiera. México.

# Bibliografía



## BIBLIOGRAFÍA

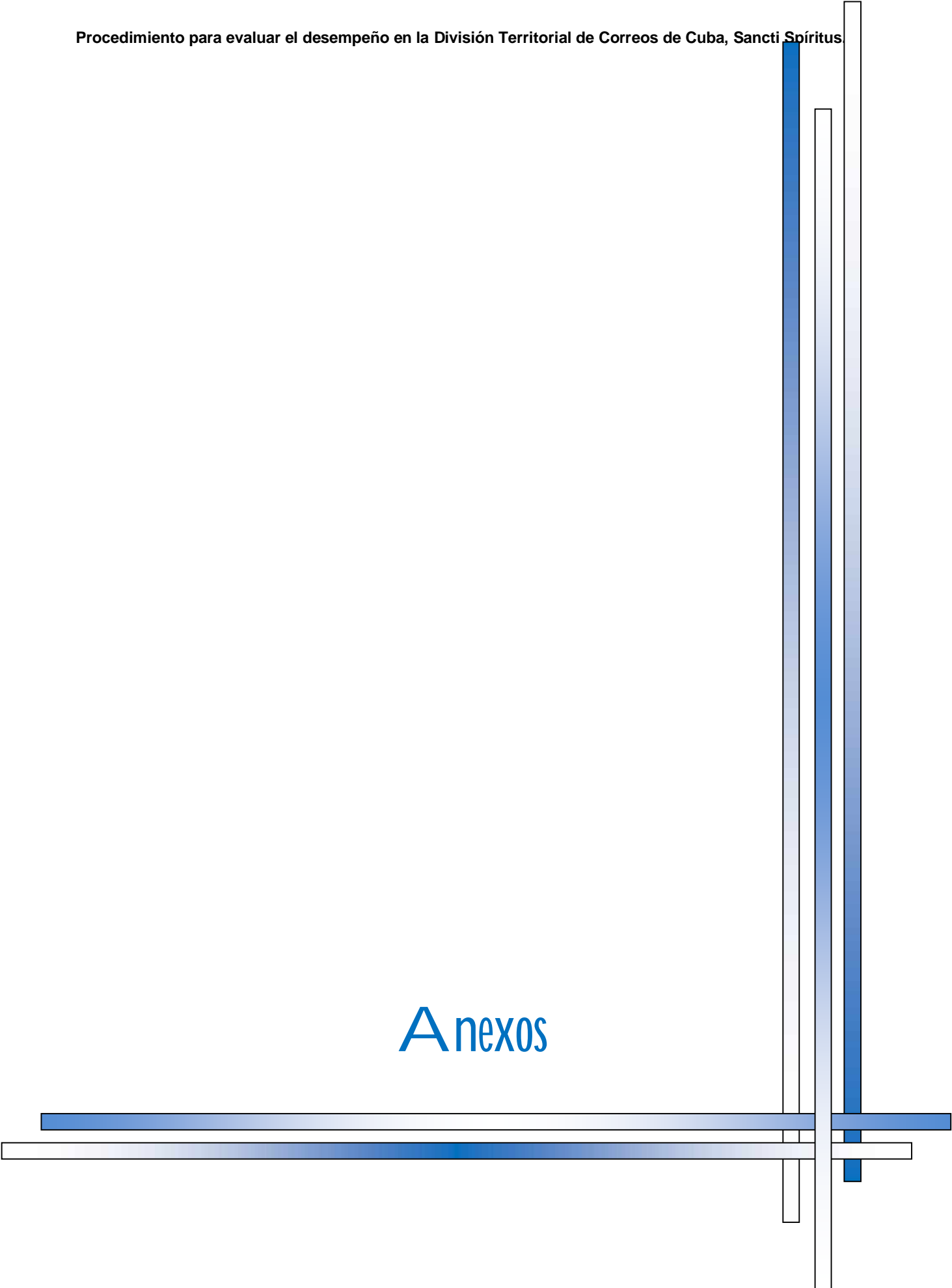
- Álvarez López, José: Análisis de Balance, Auditoría e Interpretación, Editorial DONOSTIARRA, España 1998.
- Amát Salas, Oriol: Análisis de los Estados Financieros.
- Benítez Miranda, Miguel Angel y Miranda Dearribas, María Victoria: Contabilidad y Finanzas para la Formación de los Cuadros de Dirección, Cuba 1997.
- Castro Ruz, Fidel: Discurso pronunciado por la inauguración del primer hotel en Cayo Coco, Ciego de Ávila. Periódico Granma La Habana 16 de noviembre de 1993.
- Fomero Ricardo. Análisis Financiero con información contable. Manual de Estudio Programado. Argentina. 2006.
- Gil Morell, Inés M: Tesis de Doctorado “Análisis de la cadena de impagos del sistema empresarial cubano”. 1999.
- Gitma, Laurence: Fundamentos de Administración Financiera.
- Gómez, Geovanny E.: Artículo El Estado de Origen y Aplicación de Fondos [http://www. Gestiopilis.com/](http://www.Gestiopilis.com/), 2004.
- González Jordán, Benjamín: Las Bases de las Finanzas Empresariales. Editorial Academia. La Habana, Cuba 2003.
- Guajardo Cantú, Gerardo: Contabilidad Financiera. Segunda Edición. México 1984.
- Kennedy, Ralf Dale y Mc Mullen: Estados Financieros, Forma, Análisis e Interpretación. México. Lemusa. Noruega Editores 1996.



**Procedimiento para evaluar el desempeño en la División Territorial de Correos de Cuba, Sancti Spíritus.**

- Loring, Jaime: La Gestión Financiera, Edición DEUSTDS. A, Bilbao. España 1995.
- Marx, Carlos: El Capital: Crítica de la Economía Política.- La Habana: Instituto Cubano del Libro: Editorial de Ciencias Sociales, 11963. - t1
- Moreno, Joaquín: Las Finanzas en la Empresa. Cuarta Edición. México 1989.
- Name, Alberto: Contabilidad Superior. Cuba 1980.
- Santandeur, Elíseo: El Chequeo de la Empresa. Ediciones Gestión 2000 S.A. Primera Edición Enero 1993.
- Weston, J. Fred y Capeland, Thomas E.: Fundamentos de Administración Financiera. Novena Edición. México 1996.
- Weston, J y Brigham: Fundamento de Administración Financiera, Décima Edición, Editorial MC Grauw-Hill Interamericana. México S.A, de CV. México 1996.

# Anexos



## ANEXO 1

### Dirección Territorial Correos Sancti Spíritus Estado de Resultado 31 de Diciembre 2009

Ventas de mercancías	\$2814682.98	
Ventas de servicios	<u>3553341.09</u>	
<b>Ventas Netas</b>		<b>\$6368024.07</b>
<b>Menos :</b>		
Costo de las mercancías vendidas	\$2113252.18	
Costo de servicios de Especies		
Timbradas	<u>11786.30</u>	
<b>Costo de Venta</b>		<b><u>2125038.48</u></b>
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>		<b>\$4242985.59</b>
<b>Menos:</b> Gastos de Operación	\$3260208.17	
<b>Utilidad Neta en Ventas</b>		<b>982777.42</b>
<b>Menos:</b> Gastos Generales de		
Dirección	<u>632415.37</u>	
<b>Utilidad en Operaciones</b>		<b><u>3050362.05</u></b>
<b>Menos:</b>		
Gastos Financieros	\$122102.15	
Gastos por Faltantes de Bienes	47004.56	
Otros Gastos	66367.88	
<b>Más</b>		
Ingresos Financieros	325773.05	
Otros Ingresos	7317.21	
<b>Utilidad del Período antes de impuestos</b>		<b><u>\$538091.72</u></b>

## ANEXO 2

### Dirección Territorial Correos Sancti Spíritus Estado de Resultado 31 de Diciembre 2010

Ventas de mercancías	\$2681749.78	
Ventas de servicios	<u>3130881.12</u>	
<b>Ventas Netas</b>		<b>\$5812630.90</b>
<b>Menos :</b>		
Costo de las mercancías vendidas	\$2045378.34	
Costo de servicios de Especies Timbradas	<u>12635.96</u>	
<b>Costo de Venta</b>		<b><u>22058014.30</u></b>
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>		<b>\$3754616.60</b>
<b>Menos :Gastos de Operación</b>	\$2995597.80	
<b>Utilidad Neta en Ventas</b>		<b>759018.80</b>
<b>Menos : Gastos Generales de Dirección</b>	<u>783261.53</u>	
Utilidad en Operaciones		<b><u>-24242.73</u></b>
<b>Menos :</b>		
Gastos Financieros	\$ 28947.10	
Gastos por Faltantes de Bienes	86480.94	
Otros Gastos	86276.66	
<b>Más</b>		
Ingresos Financieros	340993.75	
Otros Ingresos	79268.51	
<b>Utilidad del Período antes de impuestos</b>		<b><u>\$227394.37</u></b>

### ANEXO 3

#### Dirección Territorial Correos Sancti Spíritus

#### Estado de Situación

31 de Diciembre 2009

#### Cuentas

##### Activo Circulante

Efectivo en Caja	\$4443868.92	
Efectivo en Banco	825443.44	
Efectivo en Banco Destino Específico	22464.45	
Cuentas por Cobrar	48552.81	
Cuentas por Cobrar Operaciones Internas	92887.50	
Cuentas por Cobrar Contravalor	3389.49	
Pagos Anticipados	2247.00	
Anticipos a Justificar	100.00	
Adeudos del Presupuesto del Estado	84729.44	
Materias Primas y Materiales	75863.00	
Combustible y Lubricante	17.65	
Parte y Piezas de Repuesto	2712.48	
Útiles y Herramientas en Almacén	2318.71	
Útiles y Herramientas en Uso	11310.19	
<b>Menos</b> :Desgaste de Útiles y Herramientas	11303.38	
Útiles y Herramientas en Uso	22613.57	
Enteros Postales	7744.44	
Reservas Estatales	22353.02	
Inventarios Ociosos	5187.86	
Mercancías para la Venta	91148.33	
<b>Total Activos Circulante</b>		<b>\$5742335.73</b>
<b>Activos Fijos</b>		
Edificios	371715.29	
<b>Menos</b> :Depreciación de Edificios	301628.14	
Edificios	673343.43	

Procedimiento para evaluar el desempeño en la División Territorial de Correos de Cuba, Sancti Spíritus.

Otras Construcciones	21159.34	
<b>Menos</b> : Depreciación de Otras Construcciones	340.79	
Otras Construcciones	21500.13	
Otros Equipos	77608.24	
<b>Menos</b> : Depreciación de Otros Equipos	50917.04	
Otros Equipos	128525.28	
Medios y Equipos Informáticos	129616.93	
<b>Menos</b> : Depreciación de Medios y Equipos Informáticos	96992.30	
Medios y Equipos Informáticos	226609.23	
Muebles, Enseres y Similares	100319.30	
<b>Menos</b> : Depreciación de Muebles, Enseres y Similares	376272.08	
Muebles, Enseres y Similares	476591.38	
Equipos de Transporte	28975.32	
<b>Menos</b> : Depreciación de Equipos de Transporte	147263.52	
Equipos de Transporte	147263.52	
<b>Total Activos Fijos</b>		<b>78491.31</b>
<b>Otros Activos</b>		
Cuentas por Cobrar Diversas	\$41490.18	
Operaciones entre Dependencias Activo	182477761.12	
<b>Total Otros Activos</b>		<b><u>182519251.90</u></b>
<b>Total Activos</b>		<b><u>\$189046499.94</u></b>
<b>Pasivos y Capital</b>		
Cuentas por Pagar a Corto PLazo	91333.47	
Cuentas por Pagar Operaciones Internas	231113.80	
Cobros por Cuentas a Terceros	7676.12	

Procedimiento para evaluar el desempeño en la División Territorial de Correos de Cuba, Sancti Spíritus.

Cobros Anticipados	301884.88	
Depósitos Recibidos	4505233.89	
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	347141.77	
Obligaciones con la Empresa	73192.93	
Nómina por Pagar	136049.51	
Retenciones por Pagar	17374.79	
Gastos Acumulados por Pagar	13880.06	
Provisión para Vacaciones	73090.15	
Provisión para Innovadores y Racionalizadores	22464.45	
<b>Total Pasivos Circulante</b>		<b>\$5820435.82</b>
<b>Otros Pasivos</b>		
Cuentas por Pagar Diversas	18168.08	
Operaciones entre Dependencia Pasivo	181439689.38	
<b>Total Otros Pasivos</b>		<b>181457857.46</b>
<b>Capital</b>		
Inversión Estatal	1230114.94	
Utilidades o Pérdidas en el Período	538091.72	
<b>Total Capital</b>		<b><u>1768206.60</u></b>
<b>Total Pasivo y Capital</b>		<b><u>\$189046499.94</u></b>

**Anexo 4**  
**Dirección Territorial Correos Sancti Spíritus**  
**Estado de Situación**  
**31 de Diciembre 2010**

**Cuentas**

**Activo Circulante**

Efectivo en Caja	\$3727393.06	
Efectivo en Banco	331095.41	
Efectivo en Banco Interno	755.44	
Efectivo en Banco Destino Específico	22464.45	
Cuentas por Cobrar	78022.43	
Cuentas por Cobrar Operaciones Internas	82938.63	
Cuentas por Cobrar Contravalor	572.26	
Pagos Anticipados	689.02	
Adeudos del Presupuesto del Estado	82147.75	
Materias Primas y Materiales	12500.64	
Combustible y Lubricante	519.91	
Parte y Piezas de Repuesto	2769.14	
Útiles y Herramientas en Almacén	381.75	
Útiles y Herramientas en Uso	21105.60	
<b>Menos</b> :Desgaste de Útiles y Herramientas	10552.80	
Útiles y Herramientas en Uso	10552.80	
Enteros Postales	945.60	
Reservas Estatales	22875.85	
Inventarios Ociosos	2440.25	
Mercancías para la Venta	132715.73	
Valores Postales Entregados	9449.85	
<b>Total Activos Circulante</b>		<b>\$7501092.02</b>
<b>Activos Fijos</b>		
Edificios	731443.39	
<b>Menos</b> :Depreciación de Edificios	312503.10	



Procedimiento para evaluar el desempeño en la División Territorial de Correos de Cuba, Sancti Spíritus.

Edificios	418930.29	
Otras Construcciones	21500.13	
<b>Menos</b> : Depreciación de Otras		
Construcciones	12455.67	
Otras Construcciones	9044.46	
Otros Equipos	128280.72	
<b>Menos</b> : Depreciación de Otros Equipos	54199.80	
Otros Equipos	74080.92	
Medios y Equipos Informáticos	218332.49	
<b>Menos</b> : Depreciación de Medios y Equipos		
Informáticos	115591.49	
Medios y Equipos Informáticos	102741.00	
Muebles, Enseres y Similares	472390.52	
<b>Menos</b> : Depreciación de Muebles, Enseres		
y Similares	407534.00	
Muebles, Enseres y Similares	64859.52	
Equipos de Transporte	143618.71	
<b>Menos</b> : Depreciación de Equipos de	126534.81	
Transporte		
Equipos de Transporte	<u>17083.90</u>	
<b>Total Activos Fijos</b>		<b>686740.09</b>
<b>Otros Activos</b>		
Cuentas por Cobrar Diversas	\$7675.80	
Pagos por Cuentas de Utilidades	<u>141922.56</u>	
<b>Total Otros Activos</b>		<b><u>149598.36</u></b>
<b>Total Activos</b>		<b><u>\$8337430.47</u></b>
<b>Pasivos y Capital</b>		
Cuentas por Pagar a Corto Plazo	105421.36	
Cuentas por Pagar Operaciones Internas	254050.16	
Cobros Anticipados	195022.75	

Procedimiento para evaluar el desempeño en la División Territorial de Correos de Cuba, Sancti Spiritus.

Depósitos Recibidos	6660771.13	
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	116298.64	
Nómina por Pagar	11018.06	
Retenciones por Pagar	15428.10	
Gastos Acumulados por Pagar	14300.16	
Provisión para Vacaciones	56729.57	
Provisión para Innovadores y Racionalizadotes	22464.45	
<b>Total Pasivos Circulante</b>		<b>\$7551444.38</b>
<b>Otros Pasivos</b>		
Cuentas por Pagar Diversas	9296.76	
Cuentas por Pagar Contravalor	9533.06	
<b>Total Otros Pasivos</b>		<b>18829.82</b>
<b>Total Pasivos</b>		<b>7570274.20</b>
<b>Capital</b>		
Inversión Estatal	539761.90	
Utilidades o Pérdidas en el Período	227394.37	
<b>Total Capital</b>		<b><u>767156.27</u></b>
<b>Total Pasivo y Capital</b>		<b><u>\$8337430.70</u></b>

**Anexo 5**  
**Dirección Territorial Correos Sancti Spíritus**  
**Hoja de Trabajo para el Estado de Flujo de Efectivo**  
**31 de Diciembre 2010**

Cuentas	Saldo al Inicio	Saldo en la Fecha	Variación	
			Deudora	Acreedora
<b>Activo Circulante</b>				
Efectivo	\$5291776.81	\$7061570.36	\$1769793.55	
Cuentas por Cobrar	144829.80	161533.37	16703.57	
Pagos Anticipados	2247.00	689.02		\$1557.98
Anticipo a Justificar	100.00	0.00		100.00
Adeudos del				
Presupuesto del	84729.44	82147.75		2581.69
Estado				
Inventario	<u>218652.68</u>	<u>195151.52</u>		23501.16
<b>Activo Circulante</b>	<b>\$5742335.73</b>	<b>\$7501092.02</b>	-	-
Activo Fijo Neto	784912.31	686740.09		98172.22
Cuentas por Cobrar				
Diversas	41490.18	7675.80		33814.38
Pagos por Cuentas de				
Utilidades	<u>0.00</u>	<u>141922.56</u>	141922.56	
<b>Total Otros Activos</b>	<b><u>\$182519251.90</u></b>	<b><u>\$149598.36</u></b>	-	-
<b>Total Activos</b>		<b>\$8337430.47</b>	-	-
	<b>\$18904646499.94</b>			
Cuentas por Pagar	322447.27	359471.52		37024.25
Cobro a Cuentas de				
Tercero	7676.12	0.00	7676.12	
Cobros Anticipados	301884.88	195022.75	106862.13	

Procedimiento para evaluar el desempeño en la División Territorial de Correos de Cuba, Sancti Spíritus.

Depósitos Recibidos	4505233.89	6660771.13		2155477.24
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	347141.77	116298.64	230843.13	
Obligaciones con la Empresa	6111284.65	0.00	611284.65	
Nómina por Pagar	136049.51	11018.06	125031.45	
Retenciones por Pagar	17374.79	15428.10	1946.69	
Gastos Acumulados por Pagar	13880.06	14300.16		420.10
Provisión para Vacaciones	73090.15	56729.57	16360.58	
Provisión para Innovadores y Racionalizadores	<u>22464.45</u>	<u>22464.45</u>	-	-
<b>Total Pasivos Circulante</b>	<b>\$585275.40</b>	<b>\$585275.40</b>	-	-
Cuentas por Pagar Diversas	18168.08	9296.76	8871.32	
Operaciones entre Dependencia	181439689.38	-	181439689.38	
Cuentas por Pagar Contravalor	<u>0.00</u>	<u>9533.06</u>		9533.06
<b>Total Otros Pasivos</b>	<b>\$181457857.46</b>	<b>\$18829.82</b>	-	-
Inversión Estatal	1230114.94	539761.90	690353.04	
Utilidad del Período	<u>0.00</u>	<u>227394.37</u>		227394.37

Procedimiento para evaluar el desempeño en la División Territorial de Correos de Cuba, Sancti Spíritus.

<b>Patrimonio</b>	<b><u>\$1230114.94</u></b>	<b><u>\$767156.27</u></b>	<b><u>-</u></b>	<b><u>-</u></b>
<b>Total Pasivo y</b>				
<b>Capital</b>	<b><u>\$189046499.94</u></b>	<b><u>\$8337430.47</u></b>	<b><u>\$185067338.17</u></b>	<b><u>\$185067338.17</u></b>