

*Universidad de Sancti Spiritus*

*“José Martí Pérez”.*

*Facultad de Contabilidad y Finanzas.*



## *Trabajo de Diploma.*

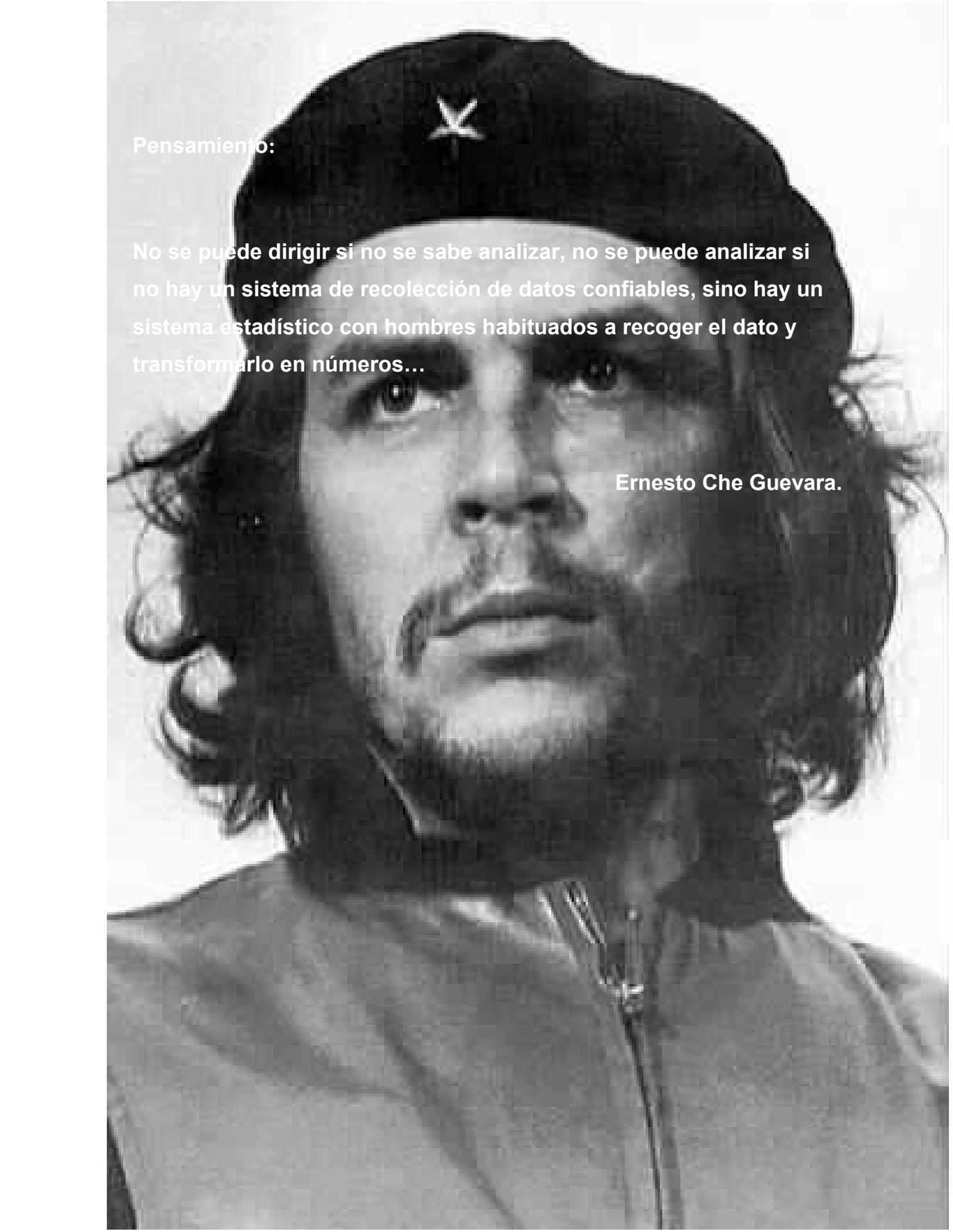
***Título:*** “*Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna de Sancti Spiritus*”

***Autor (a):*** *Olivian García Iturriaga*

***Tutor (a):*** *Lic. Luredy Valle Martínez.*

*Sancti Spiritus -2011*

*PENSAMIENTO*



Pensamiento:

No se puede dirigir si no se sabe analizar, no se puede analizar si no hay un sistema de recolección de datos confiables, sino hay un sistema estadístico con hombres habituados a recoger el dato y transformarlo en números...

Ernesto Che Guevara.

*DEDICATORIA*

## **Dedicatoria.**

- A mi mamá, que siempre ha estado, que ha sufrido mis problemas más que yo y gozado los triunfos como suyos.
- A mi papá, la persona que más quiero enorgullecer.
- A todo el que puso un grano de arena en esta montaña de gratitud.

*AGRADECIMIENTO*

## **Agradecimientos.**

- A toda mi familia, en especial a mi novio Yoan que supo ayudarme en todo momento.
- A mi tutora Luredy, por su dedicación y su gran ayuda.
- A la económica de la Empresa Sonia Pérez por su esmero y comprensión al brindarme todo su apoyo incondicional.

# *INDICE*

## Índice.

**Síntesis.**

**Introducción. / 1**

**Capítulo I: Fundamentación Teórica. / 5**

1.1: Importancia de la eficiencia y el desarrollo económico. / 5

1.2: Análisis económico financiero. Definición, importancia y objetivos. / 7

1.3: Preparación para el análisis. / 8

1.4: Fuentes de análisis económico financiero. / 9

1.5: Métodos y técnicas del análisis económico. / 19

**Capítulo II: Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna de Sancti Spíritus.**

2.1: Caracterización de la Unidad Territorial Flora y Fauna de Sancti Spíritus / 26

2.2: Diagnóstico, resultados de su aplicación. / 29

2.3: Procedimiento para el análisis de los Indicadores Económicos. / 30

2.3.1: Indicadores para evaluar la situación económica. / 32

2.3.2 Propuestas para la Toma de Decisiones / 49

Conclusiones del capítulo. / 49

**Conclusiones Generales. / 51**

**Recomendaciones. / 52**

**Bibliografía Consultada. / 53**

**Anexos.**

*SINTEESIS*

## SÍNTESIS

La presente investigación tiene como objetivo principal la aplicación de un procedimiento para diagnosticar la situación económica en la Unidad Territorial Flora y Fauna de Sancti Spíritus, posibilitando así, un buen control de los recursos en la entidad objeto de evaluación.

El diagnóstico de la situación que presentaba el análisis de los indicadores económicos fue necesario para el desarrollo de este trabajo, constatándose que no existía un procedimiento para realizar el análisis de los indicadores económicos.

A partir de los resultados obtenidos se propone un procedimiento para evaluar los indicadores económicos, permitiendo así conocer el desempeño en un período determinado; analizar la proyección de soluciones con el propósito de lograr nuevas metas que posibiliten la toma de decisiones para lograr la gestión adecuada y conocer las desviaciones, aspecto fundamental para el crecimiento de la empresa.

Para validar la propuesta se tomaron datos reales que ofrecen estados financieros, registros, libros de la contabilidad y el presupuesto elaborado para el año 2009 y 2010. En la validación se pone de manifiesto que la unidad ha logrado eficiencia en el uso de los recursos, no obstante se debe seguir trabajando con el fin de obtener el éxito a corto y mediano plazo.

## SUMMARY

This research has as main objective the implementation of a procedure to diagnose the economic situation in the Territorial Unit Flora and Fauna of Sancti Spiritus, thus enabling a good control of resources in the entity being evaluated.

The diagnoses of the present situation have presented the analysis of the economic and financial indicators that was necessary for the development of this work. It had been stating that methodological directions from the head office didn't exist, to have made the analysis of the indicator already mentioned.

That's, had been basing on the obtained results, methodological criteria to have evaluated the economic indicators and the Capital of Work, being thus allowed to know the performance in a certain period; to analyze the projection of solutions in order to obtain new goals, to measure the solution level and to guarantee a reasonable safety margin for the expectations of the managers to reach a financial balance; permitting to have taken decision to archive the management of the circulating one, fundamental aspect for the growing of the company.

In order to validate the proposal, real data were taken offering financial statements, registries, books of accounting and the budget elaborated 2006 year. During the validations stayed. It was shown that the management has obtained efficiency in the use of the resources; there are weak points on which we should continue working to achieve the success in short and medium term.

# *INTRODUCCION*

## INTRODUCCIÓN

### Introducción

La globalización de la economía ha transfigurado el entorno competitivo en el que las empresas del nuevo milenio van a desarrollar su actividad, comenzando a revelarse una serie de carencias con relación a los actuales sistemas de control y de información en las mismas, que tanto desde una orientación operativa, como estratégica, conducen a la reflexión, pues como plantearan Hammer & Champy (1993): “...**estamos a las puertas del siglo XXI con compañías diseñadas en el XIX**”; de ahí la necesidad de adaptar nuevas herramientas de registro y control para la toma de decisiones.

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

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

La Unidad Territorial Flora y Fauna de Sancti Spíritus, es una entidad subordinada a la Empresa Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna, situada en la provincia de Sancti Spíritus, región central de Cuba, en el Km. 1 ½ de la Carretera de Meneses a Yaguajay, ocupa una superficie de 56337.16 has. Su objetivo fundamental es la

## INTRODUCCIÓN

protección y conservación de los recursos naturales, para ello posee 11 unidades en las que se implementan proyectos destinados al mejoramiento de hábitat y ecosistemas, al manejo forestal y al estudio de la fauna silvestre, se desarrollan también programas de Educación Ambiental con el objetivo fundamental de educar a trabajadores de las unidades y pobladores de los asentamientos que están cercanos a las áreas formando una cultura ambiental. La Unidad Territorial Flora y Fauna de Sancti Spíritus a pesar de su poca experiencia empresarial ha manifestado resultados positivos en sus indicadores económicos fundamentales y ha dado respuesta a la mayoría de las demanda del mercado, no obstante presenta un grupo de insuficiencia que la hace vulnerable a la competencia, creciendo de una Estrategia de Dirección que le permite alcanzar empeños mayores con alto nivel de eficiencia, eficacia y competitividad, por lo tanto, la alta responsabilidad de la organización y las exigencias de sus clientes obligó a diseñar y aplicar una estrategia capaz de dar respuesta a esta problemática, lo que da origen al problema de investigación.

La valoración de la calidad de los presupuestos, se logra a partir del análisis detallado de la actividad económica operativa de la empresa, donde se detectan los factores que ejercen influencia en los resultados de la gestión económica.

El perfeccionamiento empresarial exige de la introducción de nuevas técnicas de gestión que permitan obtener una mayor eficiencia económica, control y reducción de los costos y gastos. Para el logro de tales objetivos se hace necesaria la aplicación de presupuestos, métodos y técnicas de análisis y control para la toma de decisiones.

**El problema científico** de la presente investigación constituye la deficiente evaluación de los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna de Sancti Spíritus.

El **objetivo general** de la investigación consistió en: Aplicar un procedimiento para diagnosticar la situación económica en la Unidad, así como evaluar y controlar los indicadores económicos, que posibilite un buen control de los recursos de la entidad objeto de evaluación.

## INTRODUCCIÓN

Este objetivo general fue desglosado en los **objetivos específicos** que siguen:

- 1-Identificar y precisar los diferentes enfoques en materia de análisis económico, mediante la construcción del marco teórico-referencial de la investigación.
- 2-Diagnosticar la situación actual que presenta la entidad objeto de estudio en cuanto la aplicación de un procedimiento para conocer la situación económica que presenta dicha entidad.
- 3-Diseñar un procedimiento para evaluar la situación económica que presenta la entidad.
- 4-Aplicar el procedimiento para el análisis de los indicadores económicos en la entidad objeto de estudio.

**La hipótesis** de investigación expresa que si se aplica un procedimiento para evaluar la situación económica que presenta la Entidad Flora y Fauna de Sancti de Spíritus se logrará un buen control de sus recursos.

**El campo de acción** se centra en el análisis de los indicadores económicos, tomando como **objeto de estudio práctico específico**, la Unidad Territorial Flora y Fauna de Sancti Spíritus.

La **novedad científica** que aporta la presente investigación radica en la aplicación por primera vez, de un procedimiento para el análisis económico en la Unidad Territorial Flora y Fauna de Sancti Spíritus, lo que permite potenciar y agilizar el proceso de toma de decisiones, como acción necesaria para alcanzar los resultados eficaces, eficientes y competitivos que precisan, cada vez más, las empresas cubanas.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo está estructurado en dos capítulos:

### **Introducción**

**Capítulo I** Marco teórico-referencial de la investigación. El presente capítulo aborda desde el punto de vista teórico conceptual la importancia del análisis económico, objetivos y métodos de análisis.

**Capítulo II** Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna de Sancti Spíritus. Este capítulo expresa el resultado del diagnóstico, sobre la situación actual de la empresa objeto de estudio, poniéndose de manifiesto que no se profundicen en las causas y efectos de la desviación que presentan los indicadores económicos. Por tal razón se desarrolla un procedimiento con el objetivo de tomar decisiones oportunas y razonables que permitan el incremento de la rentabilidad y la capacidad de pago, disminuyendo el riesgo.

- **Conclusiones**
- **Recomendaciones**
- **Bibliografía**
- **Anexos**

La actualización e integración de los conocimientos universales alrededor de temas novedosos relacionados con el análisis económico, la aplicación de un procedimiento para el cálculo y análisis de los indicadores económicos fundamentan el valor teórico de la investigación realizada.

El valor social se manifiesta, de un lado, en la organización de la participación de los trabajadores de la Unidad Territorial Flora y Fauna en el proceso de gestión y la toma de decisiones.

# *CAPITULO I*

**CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.****Introducción**

El presente capítulo aborda desde el punto de vista teórico conceptual la importancia del análisis económico financiero, objetivos y métodos de análisis que permitan conocer las deficiencias con vista a adoptar políticas, métodos y técnicas de dirección que contribuyan al incremento sostenido de la productividad y la eficiencia económica.

**1.1: Importancia de la eficiencia y el desarrollo económico:**

Al Triunfar la Revolución cubana en el año 1959 una de las grandes preocupaciones del estado revolucionario lo constituyó la lucha por la eficiencia económica.

A pesar de esta gran voluntad política por resolver los problemas, el sistema empresarial cubano en sentido general no ha logrado alcanzar los niveles de eficiencia deseado, así por ejemplo debemos plantear que los sistemas aplicados en Cuba hasta a finales de la década del 80 estuvieron enmarcados en un contexto totalmente distinto al que enfrenta en la actualidad el país, dentro del cual y a pesar de sus deficiencias fueron eficaces ya que impulsaron en plazos relativamente breves el desarrollo de importantes tareas estratégicas.

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 permitan asegurar ventajas competitivas duraderas y sostenibles.

**Fundamentación Teórica**

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 cada entidad.

Los cuadros y dirigentes cubanos deben enjuiciar las causas y los efectos de la gestión de la empresa, punto de partida para tomar numerosas decisiones en el proceso de administrar los eventos de la misma, de manera que sean consecuentes con las tendencias de comportamiento en el futuro y que puedan predecir su situación económica.

Un objetivo fundamental de los directivos es lograr la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos materiales, financieros y humanos. Para el logro de este es necesario aplicar los métodos del análisis económico para conocer las desviaciones, así como la relación causa- efecto permitiendo tomar decisiones.

En el perfeccionamiento cada empresa se considera como un todo integral y se deja claramente establecido su nivel de autoridad, o sea, el poder de ejercer la discusión en la toma de decisiones, como eslabón fundamental de la economía, y las autoridades y responsabilidades dentro de ellas, así como los vínculos y relaciones de cada uno de los subsistemas que la componen, su aplicación se realiza siempre de abajo hacia arriba, con el fin de garantizar que los sistemas de administración y gestión de las empresas y unidades de producción y servicios no se conviertan en un obstáculo para el proceso productivo.

El perfeccionamiento se basa en la aplicación de los principios generales del cálculo económico y el balance entre la centralización y la descentralización de la gestión empresarial. El uso de la autoridad se fundamenta, entre otros principios en el mando

---

Fundamentación Teórica

único, lo que significa que las relaciones de autoridad deben alcanzar un mismo propósito lo que presupone metas comunes y la discusión colectiva de los asuntos más importantes; la unidad del equipo de dirección es el eslabón vital para el desempeño de la entidad como un todo.

El resultado estará dado en el incremento de la eficiencia, la que es posible medirla mediante la aplicación de los métodos y técnicas del análisis económico.

**1.2: El análisis económico. Definición, importancia, objetivos.**

El análisis económico o análisis de balance, es una ciencia que surge a partir del año 1929 e integra las ciencias económicas: I' Fred Wiston y Tomás E. Capeland (1996) en la novena edición del libro "Finanzas y Administración plantean: **"... El análisis financiero es una ciencia y un arte, el valor de este radica en que se pueden utilizar ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de la empresa. El análisis financiero debe considerar las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr éxito a largo plazo."**

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

El velar por el ahorro y la economía más rigurosa, no solo tiene significado económico, tiene además un significado moral al educar a los trabajadores en el mantenimiento y cuidado de la propiedad social.

El análisis económico, al estudiar científicamente el trabajo desarrollado por la empresa, adquiere una particular importancia en la intensificación de la producción y lo servicios, el perfeccionamiento de la planeación y el aumento del interés moral y

**Fundamentación Teórica**

material de la empresa y sus trabajadores en el cumplimiento de las tareas planificadas.

Los objetivos del Análisis Económico están referidos a:

- Evaluar la situación económica de la empresa en una fecha dada y los resultados de sus operaciones acordes a las medidas planificadas
- Tomar decisiones acertadas para optimizar utilidades y rendimientos
- Proporcionar información clara, sencilla y accesible a los usuarios internos y externos de la información contable
- Descubrir las deficiencias y proponer medidas para erradicarlas
- Facilitar la información de un juicio acerca de la forma que se ha manejado la empresa y poder evaluar el trabajo de la administración

**1.3: Preparación para el análisis.**

En la preparación del trabajo de análisis se recomienda a los directivos, que según la estructura de la organización, deben tener en cuenta que:

- El análisis deberá ser realizado por el área especializada (Contabilidad, Economía, etc.) donde esté subordinada la actividad contable, con la participación del resto de las áreas especializadas en la empresa.
- El análisis se desarrollará con la participación de todas las áreas de la organización, teniendo en cuenta las técnicas de solución de problemas grupales.
- Discusión del informe en la Junta Directiva o Consejo de Dirección, donde se enriquezca el proceso de análisis y se tracen las acciones estratégicas para el próximo período.

Otras consideraciones sobre el análisis económico son:

- La importancia del análisis está en el uso de los informes contables como herramienta para la toma de decisiones.

Fundamentación Teórica

- El análisis a través de razones es útil, pero se debe evitar el cálculo de aquellas que carezcan de sentido.
- Se deben comparar los resultados del análisis económico de la empresa contra las tendencias del sector.
- Cuando se vayan a mostrar los resultados del análisis en forma de gráfico, se debe usar aquel que corresponda con la información, para evitar posibles distorsiones ópticas.

Además de lo expuesto anteriormente en la preparación para el análisis es necesario asegurarse de que en el registro contable se haya seguido “Las Normas Cubanas de Contabilidad” y por lo tanto haya uniformidad en cuanto a las reglas de valuación y presentación de la información que brindan los Estados Financieros.

**1.4: Fuentes del análisis económico.**

Los Estados Financieros constituyen la fuente de información principal para el análisis económico. Joaquín Moreno en el libro Finanzas de la Empresa expresa: **“Los Estados Financieros principales tienen como objetivo informar sobre la situación financiera de la empresa en una fecha determinada y sobre los resultados de sus operaciones y el flujo de fondos para un determinado período.”**

En la Norma Cubana de Contabilidad No. 1 se plantea: **“El objetivo de los Estados Financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, el 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 decisiones económicas. Los Estados Financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado.”**

De lo expuesto anteriormente se infiere que los Estados Financieros representan el principal producto de todo el proceso contable que se lleva a cabo dentro de una

Fundamentación Teórica

empresa. Se puede afirmar que sobre los Estados Financieros son tomadas la casi totalidad de las decisiones económicas financieras que afectan a una entidad. El proceso de elaboración y presentación de las cifras, requiere que tales informes sigan ciertas reglas que se aplican en forma general independientemente del tipo de actividad que desarrolle una empresa.

La Norma Cubana de Contabilidad No. 1 establece como Estados Financieros de uso interno y externo para todas las empresas del Sector Público y Privado:

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

De uso interno entre otros estados:

- **Estados de Origen y Aplicación de Fondos.**
- **Estados de Flujos de Efectivo.**

Dentro de la estructura contable de la empresa el **Balance General o Estados de Situación** constituye el documento económico - financiero por excelencia, el cual debe reflejar fielmente la situación estática de la empresa en un momento determinado. Periódicamente las empresas preparan balances donde sencillamente indican lo que poseen en bienes y derechos, lo que deben y el monto de su patrimonio, o sea, de sus recursos propios o capital contable.

Su objetivo es el de sintetizar donde se encuentran invertidos los valores de la empresa (**activo**) y el origen y la fuente de donde provienen esos valores (**pasivo y capital o patrimonio**). Presentando las siguientes características:

- Muestra los activos, pasivos y patrimonio de la entidad.
- Se confecciona sobre la base del saldo de las cuentas reales.
- La información que brinda está enmarcada en una fecha dada.

**El Balance General o Estado de Situación** debe representar en forma clara los tres grandes grupos de cuentas reales: activos, pasivos y patrimonio.

- Los activos constituyen los recursos económicos de una empresa y que se espera beneficiarán las operaciones futuras. Los activos pueden tener forma física definida, por ejemplo, edificios, maquinarias, mercancías. Por otra parte algunos activos no tienen forma física o tangible sino que existen en forma de títulos y derechos legales, ejemplo: los derechos de patentes.
- Los pasivos son todas las obligaciones, la deuda o cargos de una entidad.
- El patrimonio en una empresa representa los recursos invertidos por el propietario, es la diferencia entre activos totales y pasivos.

Como se ha planteado en párrafos anteriores, el balance es un documento clave, pero debe complementar su información estática con la información dinámica que proporciona el Estado de Resultado y el Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

El segundo estado básico es el **Estado de Resultado**, a diferencia del Balance General que nos muestra una situación estática, nos muestra los resultados de un período es decir el desempeño, por lo tanto es un documento dinámico, se basa en que una empresa obtiene ingresos por los productos o servicios que vende, pero por otra parte gasta dinero para poder venderlos. La diferencia entre sus ingresos y sus gastos genera un resultado que puede ser positivo (**utilidades**) o negativo (**pérdida**). Este estado muestra la situación económica en un período de tiempo determinado; por lo tanto es un documento dinámico. Se basa en registrar todas las partidas de ingreso o de gastos reconocidas en el ejercicio, que se incluirán en el resultado del mismo, al menos que una Norma o una Interpretación establece lo contrario.

Por tal razón el Estado de Resultado al comparar los ingresos con los costos y gastos, muestra el resultado de la actividad económica de una empresa durante un período de tiempo, expresando este resultado como ganancia o pérdida y además

## Fundamentación Teórica

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

Sus características más distintivas se expresan de la forma siguiente:

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

El resultado es un enlace entre el **Balance General y el Estado de Resultado**, ya que la utilidad neta o la pérdida pasarán al balance incrementando o disminuyendo el patrimonio.

### Estado de origen y aplicación de Fondos

Alberto Name (1989) planteó: **“Los estados de fondo se originaron en el año 1908. Cuando M. Cole expuso las ventajas de lo que él denominó “informe de donde vino y adonde fue.” Los contadores comenzaron a utilizar este estado como una forma de explicar la gran discrepancia que se informaba y los fondos que estaban disponibles. Sin embargo el desarrollo de este tipo de información sólo tuvo lugar a partir de 1950.**

Es evidente la importancia que tiene para la directiva de la empresa conocer los movimientos de fondos, ya que estos influyen significativamente en la salud financiera de la empresa.

Este estado también es conocido como estado de fondos, estado de cambios en la posición financiera ó análisis de los cambios en el Capital de Trabajo; el mismo

**Fundamentación Teórica**

revela las principales decisiones (políticas) en materia de gestión financiera adoptada por la empresa en el respectivo ejercicio y complementa la información para el usuario de los estados financieros sobre las fuentes y orígenes de los recursos de la entidad, así como su aplicación o empleo durante el mismo período, esto es, los cambios sufridos por la entidad en su estructura financiera entre dos fechas. Su objetivo está basado en los siguientes aspectos fundamentales:

- 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 en la estructura financiera de la entidad que no muestran el Balance General y el Estado de Resultado.

El Estado debe mostrar de forma clara el resultado de las actividades de financiamiento e inversión, así como los recursos provenientes de las operaciones y los cambios en la estructura financiera durante el período a que se refiera; de esta forma resulta de gran utilidad para la administración ya que en el mismo encuentra la información necesaria para proyectar su expansión, programas de financiamiento, etc. En otras palabras le revela, entre otros casos, la capacidad de generar recursos que tiene la entidad.

La base para preparar este estado de cambios en la situación financiera es un balance comparativo que proporciona las variaciones entre una fecha y otra, así como la relación existente con el Estado de Resultado.

La metodología que se usa para calcular los orígenes y las aplicaciones de fondos es relativamente sencilla. Los aumentos de activos representan una aplicación. Las disminuciones de activos, un origen de fondos. Los aumentos de los derechos sobre los activos (pasivo y capital contable) representan un origen, las disminuciones de los derechos sobre activos (pasivo y capital contable) son una aplicación.

Otro Estado que expresa cambios en posición financiera es el **Estado de Flujos de Efectivo**. El efectivo es de importancia vital para cualquier entidad y son disímiles los esfuerzos que deben realizar sus directivos para la correcta administración del mismo, entre otros motivos, porque los usuarios de la contabilidad siempre están interesados en conocer como la organización genera y utiliza el efectivo y los equivalentes al efectivo.

El **Estado de Flujos de Efectivo** ayuda en la planeación y en la generación de presupuesto, sin dejar a un lado la mediación que se puede hacer para cumplir los compromisos adquiridos.

La Norma Cubana de Contabilidad No.1 establece para todas la empresas el flujo de efectivo. Este provee información importante para los directivos de la entidad y surge como respuesta a la necesidad de decidir la salida de recursos en un momento determinado. También permite una proyección que sustente la toma de decisiones en todas las actividades del ente económico.

El propósito de un **estado de flujo de efectivo** es proporcionar información sobre los cobros y pagos de efectivo de una empresa durante un período contable. Además el estado ayuda a los inversionistas, acreedores y otros usuarios en la evaluación de la capacidad de la entidad para generar flujos de efectivo positivo en el futuro; cumplir sus obligaciones y pagar dividendos; analizar la necesidad que tiene la entidad de obtener financiamiento externo; estudiar las causas que explican las diferencias entre el monto de la utilidad neta y el flujo de efectivo neto relacionado, proveniente de las actividades de operación; las causas de las transacciones de inversión y financiamiento de la entidad donde se usa efectivo y donde no se usa este durante un período; y los motivos de cambio de efectivo y equivalente al efectivo entre el inicio y el final del período.

## Fundamentación Teórica

Todo lo anterior resume, que la finalidad de este estado es presentar en forma comprensible la información sobre el manejo del efectivo, es decir, su obtención y utilización por parte de la entidad durante un período determinado y como consecuencia, mostrar una síntesis de los cambios ocurrido en la situación financiera para que los usuarios de los estados financieros puedan conocer y evaluar la liquidez y/o solvencia de la entidad.

Por tanto se requiere una rigurosa contabilización de las operaciones con efectivo debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido. La administración del efectivo tiene generalmente, dos aristas: **el presupuesto de efectivo y el control interno.**

El indicador fundamental para pronosticar los flujos de efectivo es el presupuesto de efectivo que es una proyección de entradas y salidas de efectivo en el futuro. El mismo es de gran utilidad para los directivos.

En muchas formas el **presupuesto de efectivo** se parece al estado de flujo de efectivo; pero el presupuesto muestra los resultados esperados en períodos futuros y no los resultados alcanzados en el pasado. Además la información en el presupuesto de efectivo es más detallada, al mostrar los flujos de efectivos esperados mes por mes.

### **Algunas características del Estado de Flujo de Efectivo**

Los flujos de efectivo que se muestran en este estado se agrupan en tres clasificaciones fundamentales: **actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiamiento.** Actualmente las empresas con títulos en moneda extranjera utilizan en su estado de flujo de efectivos una cuarta clasificación: **efectos de cambios en las tasas de cambio sobre el efectivo.** A continuación se analizan brevemente la manera en que los flujos de efectivos se agrupan en las tres primeras categorías por ser las más usadas en nuestro entorno.

**Fundamentación Teórica**

**Las actividades de operación** muestran los efectos sobre el efectivo de las transacciones de ingresos y gastos, es decir, los efectos en el efectivo de las transacciones que muestra el Estado de Resultado, a saber:

- Entradas de efectivo por concepto de cobros a clientes de las ventas de bienes y servicios. Además, los dividendos e intereses recibidos.
- Pagos de efectivo motivados por la compra de mercancías y servicios, incluyendo los pagos a trabajadores, el pago de intereses y los pagos de impuestos.

**Las actividades de inversión** muestran los efectos en el efectivo de transacciones que comprenden activos fijos tangibles e intangibles y las inversiones; estos flujos incluyen:

- Entradas de efectivo por las ventas de inversiones o activos fijos y los cobros de montos de principal por concepto de préstamos.
- Pago de efectivo por la compra de inversiones o activos fijos y la erogación de sumas anticipadas a prestatarios.

**En las actividades de financiamiento** clasifican los flujos de efectivo resultantes de transacciones por el financiamiento a través de deudas y patrimonio; se incluyen en estos flujos:

- Entradas de efectivo por el endeudamiento a corto y largo plazo y el efectivo recibido por los propietarios a través de una emisión de acciones.
- Pagos de efectivo por la devolución del principal del préstamo y los dividendos a los propietarios.

El análisis de los flujos de efectivo por actividades de operación es importante para que la entidad sobreviva, y para esto es necesario que a largo plazo genere flujos de efectivo netos positivos provenientes de sus actividades de operación. Con flujos netos negativo será imposible obtener efectivo de otras fuentes.

## Fundamentación Teórica

Para que la entidad pueda obtener efectivo a través de las actividades de financiamiento se hace necesario que posea una capacidad para generar efectivo de las operaciones normales del negocio; además, a la entidad no se le puede ocurrir con el efectivo general por las actividades de inversión ya que en algún momento los activos fijo, las inversiones y otros activos disponibles para ser vendidos se agotarán. Para calcular el flujo de efectivo neto proveniente de las actividades de operación se puede utilizar uno de los dos métodos siguientes: el método directo y el indirecto.

El **método directo** muestra las entradas y salidas de efectivo específicas motivadas por las operaciones que forman la actividad del negocio.

Las empresas que utilizan este método deben informar los motivos relacionados con:

- Efectivo cobrado a los clientes.
- Efectivo recibido por intereses, dividendos y otros rendimientos sobre inversiones.
- Otros cobros de operación.
- Efectivo pagado a los empleados y proveedores.
- Efectivo pagado por intereses.
- Pagos por impuestos.
- Otros pagos de operación.

Con el **método indirecto** el cálculo comienza con la utilidad neta sobre la base de acumulación (como se muestra en el estado de resultado), y se realizan los ajustes necesarios para conciliar la utilidad neta con el flujo de efectivo neto proveniente de actividades de operación. Un formato muy general para este cálculo es:

### Utilidad neta

#### Más:

Depreciación.

Disminución en las cuentas por cobrar.

Disminución en los inventarios.

**Fundamentación Teórica**

Disminución en gastos prepagados.

Aumento en cuentas por pagar.

Aumentos en gasto acumulados por pagar.

Aumento en impuestos sobre la renta diferidos por pagar.

Pérdidas no operacionales deducidas al calcular la utilidad neta.

**Menos:**

Aumento en cuentas por cobrar.

Aumento en inventarios.

Aumento en gastos prepagados.

Disminución en cuentas por pagar.

Disminución en gastos acumulados por pagar.

Disminución en impuestos sobre la renta diferidos por pagar.

Utilidad no operacional incluida en la utilidad neta.

**Flujos de efectivo neto proveniente de actividades de operación.**

El cálculo mediante el **método directo** parece ser diferente del cálculo cuando se usa el **método indirecto**. Sin embargo ambos métodos originan el mismo resultado aun cuando proporcionan información diferente. El **método directo** muestra la naturaleza y los valores de las entradas y salidas específicas de efectivo de la actividad fundamental del negocio. El **método indirecto** explica los motivos por lo que el flujo neto de efectivo de las actividades de operación es diferente a la utilidad neta, a saber:

- Algunos gastos, como la depreciación, disminuye la utilidad neta pero no requieren erogación de efectivo en el período actual.
- Los ingresos y gastos pueden ser reconocidos en períodos contables diferentes al de los flujos de efectivo relacionados.
- La utilidad neta puede incluir utilidades y pérdidas relacionadas con actividades de inversión y financiamiento a diferencia del flujo de efectivo neto proveniente de las actividades de operación.

La FASB ha expresado su preferencia por el método directo, pero permite a las entidades el uso del método indirecto. Sin embargo a las entidades que utilizan el método directo la FASB les exige la presentación de una tabla complementaria mostrando el cálculo del flujo neto de efectivo proveniente de las actividades de operación mediante el método indirecto, no solicitando información complementaria cuando la empresa utiliza el método indirecto.

### **1.5: Métodos y técnicas del Análisis Económico.**

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

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

Los principales métodos del análisis económico son:

- Método de análisis vertical.
- Método de análisis horizontal.

#### **Método de Análisis Vertical:**

La aplicación de las diferentes variantes del **método vertical** requiere contar solamente con un estado financiero, implica poder desplegar una presentación que permita comparar el peso relativo de las diferentes cuentas. Se puede desglosar en:

**Fundamentación Teórica**

- Por cientos integrales o porcentajes comunes.

Consiste en separar cada partida y determinar la proporción que representa con relación al total de las partidas o elemento homogéneo.

Este procedimiento toma como base el axioma matemático que establece que el total es igual a la suma de sus partes. La formula es:

$$PI = \frac{\text{Cifra Parcial}}{\text{Cifra Base}} \times 100$$

Cuando se aplica esta modalidad en el Balance General, se pueden tener en cuenta las siguientes consideraciones al efectuar la interpretación:

- Si el activo circulante es casi el doble que el exigible a corto plazo la situación de la empresa es correcta.
- Si el activo circulante es bastante menor al doble del exigible a corto plazo o pasivo circulante, hay que tomar precaución. La empresa puede tener problemas de liquidez y hacer suspensión de pagos.
- Si el activo circulante es bastante mayor al doble del exigible a corto plazo o pasivo circulante, hay que poner atención. La empresa puede estar subutilizando los activos circulantes y obtendrá de ellos poca rentabilidad por poseer exceso de circulante.
- Si el realizable más el disponible (derechos de cobros a corto plazo y efectivo) igualan al exigible a corto plazo o pasivo circulante, la situación de la empresa es correcta no tendrá problemas de liquidez.
- Si el realizable más el disponible es menor al exigible a corto plazo o pasivo circulante, hay que tomar precauciones. Existe la posibilidad que subutilice sus inversiones en activos realizables y disponibles.

## Fundamentación Teórica

- Si los capitales propios ascienden al 40% ó 50% del total del pasivo, la situación de la empresa es correcta. Si es menor al 40%, precaución: la empresa está discapacitada. Si fuera mayor al 50%, atención: la empresa subutiliza sus recursos.

### Método de análisis horizontal:

Para la aplicación de sus variantes se necesitan dos estados financieros de la empresa, ya que el mismo permite comparar la situación de la empresa hoy con relación a los años anteriores. Se desglosan en:

- **Aumentos o disminuciones:**

Consiste en comparar partidas similares, correspondientes a dos estados financieros de períodos, de las cuales pueden surgir variaciones absolutas y relativas entre ambos lapsos de tiempo.

Estas oscilaciones pueden ser de aumento o disminución de cada una de las partidas del estado financiero y permiten analizar el movimiento de cada cuenta y su repercusión para la entidad.

La **variación absoluta** se obtiene a través de la diferencia del período de estudio con respecto al período base. La **variación relativa** es la desviación que se obtiene por encima o por debajo del 100% del consiente que resulta entre el período estudiado respecto al base. Siempre el período sometido a análisis es el más actual, el presente, tomándose como a ese el período pasado.

Otras técnicas a utilizar para la realización de los análisis son los siguientes:

- **Razones financieras.**
- **Sustitución consecutiva o en cadena.**

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

Esta comparación se puede efectuar mediante el uso de:

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

De los Estados Financieros puede obtenerse ciertas razones financieras, lo que ha dado lugar a que existan diferentes clasificaciones. En dependencia del uso que se persigue con ellas, aunque todas ellas tienen características comunes.

A continuación citamos algunas de las clasificaciones de las razones o ratios de acuerdo al criterio de diferentes autores: Santandreu Eliseo (1993), los clasifica según la información disponible en:

- **Ratios estáticos:** Como su nombre indica ponen de manifiesto el valor del ratio en un momento dado y si se desconocen datos históricos de la misma empresa solo se puede emitir un juicio muy generalizado que por lo general y salvo excepciones tiene una gran carga de subjetividad y acondicionamiento.
- **Ratios dinámicos:** Cuando se posee mayor información se deben recurrir a este análisis que consisten en la comparación en el tiempo, de los ratios a estudiar lo cual produce un análisis basado en las tendencias de los mismos en la vida de la empresa y a través del tiempo. Cuando se posee estos ratios es más conveniente recurrir al análisis dinámico que al estático.

Fundamentación Teórica

- **Ratios sectoriales:** De hecho el análisis financiero contable basado en el método de los ratios parte de la premisa de tener información de los ratios del sector de la misma actividad económica de la empresa.

W A Patón (1943) los clasifica de la siguiente forma:

**Primero:** Razones que expresan la relación cuantitativa que existen entre los valores en libros de una partida o grupo de partida del balance y otras partidas o grupos de partidas del mismo.

**Segundo:** Razones que expresan la relación cuantitativa que existen entre partidas del Estado de Ganancias y Pérdidas y otras partidas del mismo estado.

**Tercero:** Razones que expresan la relación cuantitativa entre grupos del Balance y grupos del Estado de Ganancias y Pérdidas o Estado de Resultados.

Fred Weston (1996): Hace la siguiente clasificación:

En primer lugar realiza tres grandes agrupamientos: medidas del desempeño, medidas de eficiencias operativas y medidas de política financiera.

Las medidas de desempeño se analizan en tres grupos:

- a) **Razones de rentabilidad:** miden la efectividad de la administración según los rendimientos generados sobre las ventas y las inversiones.
- b) **Razones de crecimientos:** miden la capacidad de la empresa para mantener su posición con respecto al crecimiento de la economía y de la industria.
- c) **Medidas de valuación:** miden la capacidad de la administración para lograr valores de mercado superiores a los desembolsos de los costos.

Estas medidas reflejan las decisiones estratégicas, operativas y financieras de la empresa.

Las medidas de eficiencia operativas donde existen dos categorías de razones involucradas son como:

- a) La administración de activo e inversiones: mide la eficiencia de las decisiones de

**Fundamentación Teórica**

inversión de la empresa y la utilización de sus recursos.

- b) La administración de costo mide la forma en que se controlan los elementos individuales de los costos.

Las medidas de política financiera que son de dos tipos:

- a) Las **razones de apalancamiento**: miden el grado en el cual los activos de las empresas han sido financiados mediante deudas.
- b) Las **razones de liquidez**: miden la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones.

Como se puede apreciar la mayoría de los autores coinciden en cuanto a razones más significativas para evaluar la posición financiera económica de una empresa, tales como: Razones de liquidez, de actividad, de apalancamiento y de rentabilidad, las mismas serán objeto de estudio en nuestra investigación.

**Técnica de sustitución consecutivas o en cadena:**

Esta técnica es muy utilizada en el análisis, su esencia consiste en la sustitución sistemática de los factores que integran el indicador generalizador. El objetivo de esta técnica es el de determinar la influencia que ejerce cada factor en la variación del indicador.

La técnica de sustitución consecutiva se puede expresar teóricamente como sigue:

$$x = (abc)$$

0= año anterior o magnitud planificada.

1= año actual o magnitud real.

$$x_0 = (a_0 \ b_0 \ c_0)$$

$$x_1 = (a_1 \ b_0 \ c_0)$$

$$x_2 = (a_1 \ b_1 \ c_0)$$

$$x_3 = (a_1 \ b_1 \ c_1)$$

## Fundamentación Teórica

Para encontrar la influencia de cada factor en la variación del indicador se realiza de la siguiente forma:

$$D_1 = X_1 - X_0$$

$$D_2 = X_3 - X_2$$

$$D_3 = X_2 - X_1$$

$$D_T = \sum_{i=1}^n D_i$$

En la determinación de la influencia de dos factores se llevan a cabo tres cálculos, para tres factores se harán cuatro cálculos y así sucesivamente.

### Métodos gráficos

Son de gran utilidad para el análisis económico-financiero; tienen como ventaja que en forma rápida y visualmente atractiva, se comprende el comportamiento de la (s) cuenta (s) que se presentan en los mismos. Entre ellos se encuentran los gráficos lineales, cronológicos, de barras y compuestos.

#### Gráfico de barra

Nos permite a través de rectángulo, ver la estructura del Balance General o Estado de Resultado por grupo. Cada barra representan las partidas correspondientes a cada grupo. Debe tener proporcionalidad el tamaño de la barra con el dato que representa.

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

## *CAPITULO II*

**CAPITULO II: Diseño y aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna de Sancti Spíritus.**

En este capítulo se expresa el resultado del diagnóstico, sobre la situación actual de la empresa objeto de estudio, poniéndose de manifiesto que no se profundiza en las causas y efectos de las desviaciones que presentan los indicadores económicos, limitando la toma de decisiones estratégicas que posibiliten la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos. Por tal razón se desarrolla un procedimiento para evaluar los indicadores económicos que brindan la información que requieren los ejecutivos, para la toma de decisiones oportunas y razonables que permitan el incremento de la rentabilidad y la capacidad de pago, disminuyendo el riesgo.

**2.1: Características de la Unidad Territorial Flora y Fauna Sancti Spíritus:**

Es una entidad subordinada a la Empresa Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna, situada en la provincia de Sancti Spíritus, región central de Cuba, en el Km. 1 ½ de la Carretera de Meneses a Yaguajay, ocupa una superficie de 56337.16 has. Su objetivo fundamental es la protección y conservación de los recursos naturales, para ello posee 11 unidades en las que se implementan proyectos destinados al mejoramiento de hábitat y ecosistemas, al manejo forestal y al estudio de la fauna silvestre, se desarrollan también programas de Educación Ambiental con el objetivo fundamental de educar a trabajadores de las unidades y pobladores de los asentamientos que están cercanos a las áreas formando una cultura ambiental. Esta entidad cuenta con un total de 2961 trabajadores, de ellos 336 son mujeres para un 11.35% y 2625 hombres para un 88.65%. En los últimos tres años se han incorporado varias unidades productivas al patrimonio de la Unidad Territorial, como San Pedro, Trinidad, Condado, Arroyo Blanco, Juan Francisco, y Cacique.

Todas estas Unidades Administrativas cuentan con Fincas y Unidades subordinadas, que en su conjunto cumplen con el objeto social aprobado para la Unidad Territorial.

**Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna, Sancti Spíritus.****MISION**

Proteger, conservar, desarrollar, divulgar y comercializar los recursos naturales y las especies endémicas y exóticas de la flora y la fauna de la provincia Sancti-Spíritus, con profesionalidad, racionalidad y consagración para satisfacer a los clientes naturales o jurídicos, nacionales y extranjeros, con un alto comprometimiento a la preservación del medio ambiente y la naturaleza de Cuba.

**VISION**

La organización es competitiva y con un alto reconocimiento nacional e internacional. Logra aumentar las poblaciones de las especies endémicas en peligro de extinción de la Flora y Fauna de la provincia de Sancti-Spíritus. La efectividad de los proyectos desarrollados por nuestra unidad logró aumentar las poblaciones endémicas y exóticas en las reservas, áreas protegidas y otras áreas en la provincia y extendimos estos resultados a otros territorios del país. Somos rentables a partir de la comercialización de nuestros productos y logramos altos índices de ingreso en pesos cubanos y pesos convertibles. Nuestros trabajadores han elevado su nivel de vida, ha aumentado el índice de permanencia y el sentido de pertenencia hacia la organización. Las acciones de superación desarrolladas han garantizado la formación de las competencias profesionales para desempeñar con eficiencia su labor. Existe un mejoramiento significativo de las instalaciones de la organización, el aseguramiento y calidad de las herramientas, medios de trabajo y medios de protección de los trabajadores. Se aplican las tecnologías más avanzadas en nuestros procesos. La Organización tiene diseñados los Sistema de Gestión Ambiental y de la Innovación y se dan pasos firmes para su correcta aplicación. Así mismo se encuentra diseñado el Sistema de Comunicación Empresarial, lo cual comienza a dar sus primeros frutos en materia de imagen y eficacia de los mensajes.

**OBJETO SOCIAL:**

El **objeto social** de la entidad, fue modificado por la Resolución # 534/2007 de fecha 20 de noviembre de 2007 del Ministro de Economía y Planificación a solicitud de la Ministra de la Agricultura, a partir de que esta organización asumirá las actividades que realizaban la asociación económica Internacional denominada NACARI.S.A, patrocinada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y la unidad Presupuestada denominada Parque Natural “ El Bagá” perteneciente al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. Por lo que se establece como objeto empresarial lo siguiente:

- Desarrollar y ejecutar los proyectos de conservación y protección de la actividad forestal y de suelo, prevención y combate contra incendios, plan de manejo operativo, educación ambiental, vigilancia y protección, manejo de la conservación y administración que son financiados por el Presupuesto del Estado en pesos cubanos y otros financiamientos otorgados en pesos convertibles, en el área de diferentes categorías que atiende en su carácter de administrador y/o teniente de la tierra.
- Contribuir al nuevo desarrollo de nuevas variedades de peces ornamentales y a la introducción de tecnologías más avanzadas en ese campo.
- Comercializar de forma mayorista los recursos naturales de las especies de la flora y la fauna endémicos y exóticos, peces ornamentales de agua dulce y agua salada, organismos marinos, rocas, plantas acuáticas, raíces y otros productos y especies de la flora y la fauna que se autorizan por el Ministerio de Ciencia ,Tecnología y Medio Ambiente, así como los subproductos derivados de los mismos, en pesos cubanos y pesos convertibles y de forma minorista a personas extranjeros en pesos convertibles según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior

**2.2: Diagnóstico de la situación actual que presenta el análisis económico para la toma de decisiones en la Unidad Territorial Flora y Fauna de Sancti Spíritus.**

Para confeccionar el diagnóstico se realizó una encuesta a seis trabajadores de la Unidad (**anexo I**) y se emplearon las siguientes técnicas: Observación directa, revisión de los informes sobre el análisis de los indicadores económicos- financieros, revisión de las actas del Consejo de Dirección y del Comité de Control. Los resultados se exponen a continuación:

- La Empresa está en Perfeccionamiento Empresarial, según Acuerdo 5856 del Consejo de Ministros del 29 de diciembre del 2006.
- La Empresa cuenta con una Dirección de Contabilidad y Finanzas, estructurada por Grupos. La Contabilidad está centralizada a nivel de Empresa.
- La Contabilidad está Certificada.
- Existen los medios informáticos y de comunicación que permiten operar los sistemas de Contabilidad (Versat) lo que permite el registro, procesamiento y presentación de la Información contable.
- Se elaboran los siguientes estados financieros:
  - Estado de Situación o Balance General.
  - Estado de Resultado.
- El manual de Normas y Procedimientos de Contabilidad no responde a los requerimientos de la Empresa.
- No se complementa las Normas Cubanas Contables en cuanto al uso y contenido de las cuentas, los Estados Informativos y sus notas explicativas a los Estados.
- No existen lineamientos ni se aplica para el registro y control de los Costos de las actividades por servicios y productos.
- No existe una política de disminución de los costos a los servicios y productos.
- No se realiza ningún análisis del costo de los servicios, actividad, por lo que no permite tomar decisiones.

**Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna, Sancti Spíritus.**

- Solo se comparan los gastos por elementos con los planificados no determinándose las causas de las desviaciones.
- No existe Ficha de costo que ampare el costo de los productos y servicios que se brindan y su aprobación por parte del organismo superior.
- Se analiza el indicador costo por peso, comparando el real con el plan pero no se determina el sobre gasto y las causas que han dado lugar al mismo.
- Las agencias, áreas y trabajadores no están vinculados. La estimulación a sus resultados se hace a nivel de empresa y a nivel de agencia sin tener en cuenta los indicadores y su deterioro, solo se analiza el cumplimiento del Plan de Ingresos y sus Gastos, y no la eficiencia con que se trabajó.
- No se analiza el valor agregado.
- No se analiza detalladamente los factores que inciden en el margen neto y la incidencia de este en la rentabilidad económica.

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

**2.3: Pasos a seguir para el proceso de aplicación del procedimiento.**

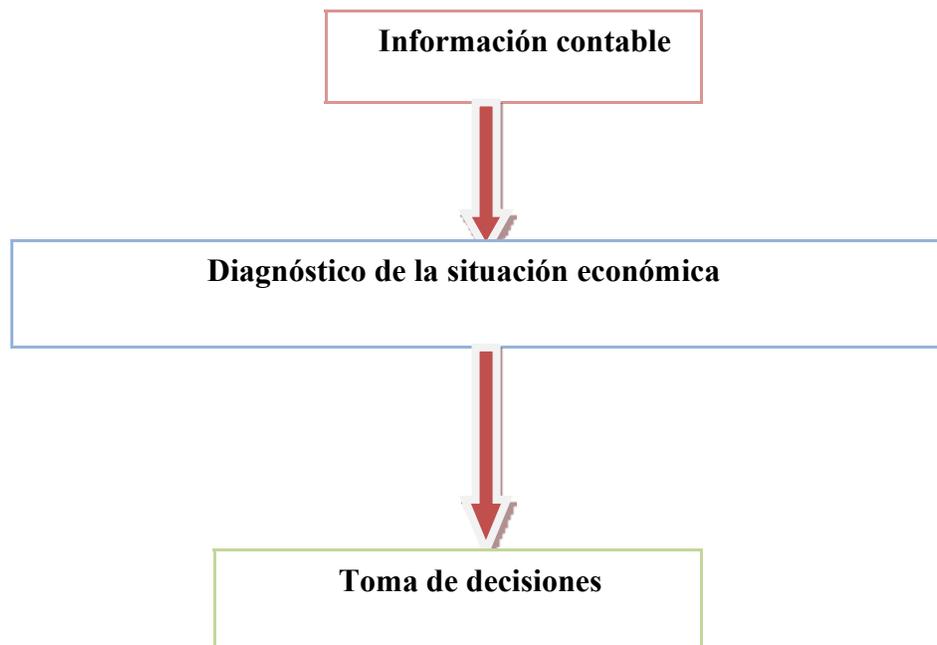
El marco en el que se desenvuelve la empresa cubana en la actualidad, que busca a través del nuevo Modelo de Gestión Económica, que se establece en el Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), elevar la eficiencia económica requiere de la aplicación de técnicas que permitan la toma de decisiones oportunas y razonables. En tal sentido el procedimiento propuesto constituye una herramienta para la toma de decisiones ya que brinda información relevante para adoptar políticas empresariales que contribuyan a maximizar la rentabilidad, mediante el uso racional de los recursos.

**Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna, Sancti Spíritus.**

Este procedimiento sugiere en primer orden, tener presente una serie de consideraciones tales como:

1. Recursos humanos: especialista en análisis económico.
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.

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.**

**Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna, Sancti Spíritus.**

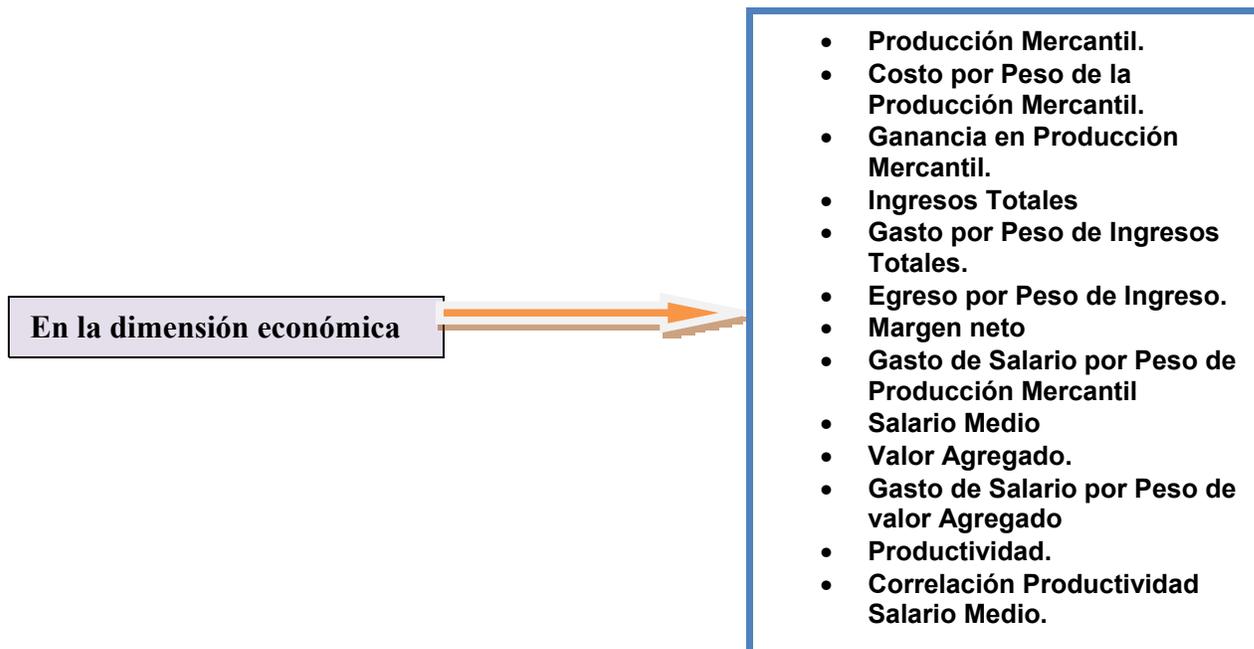
**Primer Paso:** Consiste en ordenar la información contable de forma tal que facilite obtener los indicadores económicos que se requieren para evaluar el desempeño económico.

**Segundo Paso:** Aplicar los métodos y técnicas de análisis que posibiliten hacer un diagnóstico de la situación de la empresa en lo económico.

**Tercer Paso:** Proponer la toma de decisiones oportunas y razonables que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.

**2.3.1: Indicadores para evaluar la situación económica de la empresa.**

La selección de los indicadores se realizó considerando los rubros que figuran en el Plan de la empresa aprobado por el Organismo Superior. Los objetivos de los mismos están orientados a evaluar la situación de la empresa en su dimensión económica, facilitándoles a los ejecutivos la toma de decisiones. La propuesta de indicadores fue objeto de valuación con especialistas de la esfera económica de la Delegación de la Agricultura en el territorio. En el esquema que se muestra a continuación clasifican los indicadores seleccionados.



**Esquema 2.2. Indicadores para evaluar la dimensión económica.**

**Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna, Sancti Spíritus.**

El análisis cuantitativo de los indicadores seleccionados se realizará considerando la información que brinda el Estado de Resultado y el Plan de la empresa del período objeto de análisis, así como períodos anteriores para conocer la tendencia. Seguidamente se explica el contenido de los indicadores y la forma de cálculo.

**Producción mercantil:**

Es la producción de artículos no para el propio consumo, sino para el cambio en el mercado por medio de la compra-venta de mercancías. Es condición de la producción mercantil la división social del trabajo y la existencia de productores dueños de los medios de producción. La producción mercantil no constituye un modo de producción especial. Por su forma y contenido, alcanza un desarrollo diferente en el régimen esclavista, en el feudalismo, en el capitalismo y en el socialismo en dependencia del nivel y del carácter de las fuerzas productivas y de las relaciones de producción, del modo de producción dominante.

Estrada Santander en su libro “Diccionario Económico” 1987, página 144, define la Producción Mercantil, como el valor de los productos y servicios producidos durante el período planificado y destinados a la venta.

Este indicador figura en el plan de la empresa y requiere ser controlado por los directivos. Para su análisis se propone la siguiente tabla. Se calcula de la siguiente forma:

Ventas Netas + Inventario Final de la Producción Terminada

Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna, Sancti Spíritus.

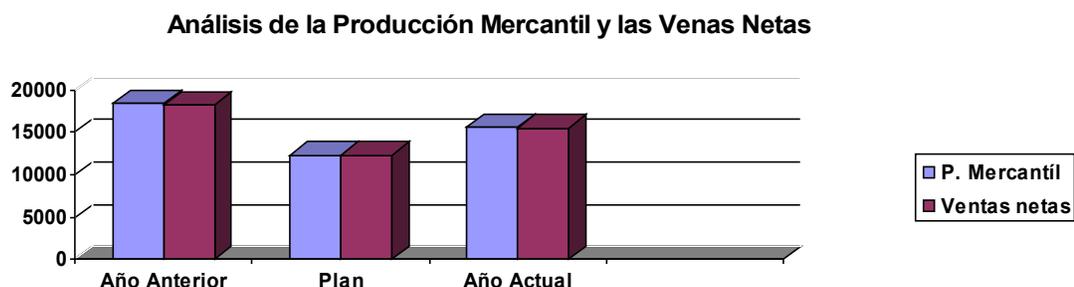
Tabla 2.1. Análisis de la producción mercantil

<i>Indicadores</i>	<i>Año</i> <i>Anterior</i> <i>(1)</i>	<i>Plan</i> <i>(2)</i>	<i>Real</i> <i>(3)</i>	<i>Tendencia</i> <i>3/1</i> <i>%</i>	<i>Cumplimiento</i> <i>3/2</i> <i>%</i>	<i>U.M</i>
a) Ventas Netas	18386.1	12362.4	15551.2	84.2	125.8	MP
b)(+) Inventario Final de Producción Terminada	194.3	25.8	30.8	15.8	86.0	MP
Producción mercantil	<b>18191.8</b>	<b>12326.6</b>	<b>15520.4</b>	<b>85.3</b>	<b>125.9</b>	MP

Fuente: Anexo de Gastos y Estado de Resultado año 2009 y 2010. Plan 2010

En la tabla 2.1, se denota que la dirección planifica para el año 2010 decrecer en un 32.8 por ciento  $[100\% - (12362.4 / 18386.1) 100\%]$  en el indicador Producción mercantil, por las limitaciones que presenta el país en la adquisición de materias primas en los mercados internacionales producto de la crisis económica. No obstante la Producción mercantil se sobre cumple en un 25.8 por ciento y decrece en un 15.8 por ciento, incidiendo en las ventas netas que ascienden a 15520,4, al existir un inventario final de producción terminada por un valor de 30,8 se sobre cumple en un 25.9 por ciento y decrece en un 14,7 por ciento. En el siguiente gráfico se ilustra el comportamiento de ambos indicadores.

Gráfico 2.1.



**Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna, Sancti Spíritus.**

**Costo por peso de la producción mercantil.**

Este indicador es uno de los más importantes para analizar la eficiencia económica de una empresa productora. Para su cálculo se propone la siguiente fórmula:

**Costo de la producción mercantil / Producción mercantil**

**Tabla 3.2. Análisis del costo por peso de la Producción mercantil**

<i>Indicadores</i>	<i>Año</i> <i>Anterior</i> <i>(1)</i>	<i>Plan</i> <i>(2)</i>	<i>Real</i> <i>(3)</i>	<i>Tendencia</i> <i>3/1</i> <i>%</i>	<i>Cumplimiento</i> <i>o</i> <i>3/2</i> <i>%</i>	<i>UM</i>
a)Costo de la Producción mercantil	17227.7	11926.5	14414.8	83.6	120.8	MP
b Producción mercantil	18386.1	12362.4	15551.2	84.6	125.8	MP
<b>Costo por peso de la producción mercantil (a/b)</b>	<b>0.9370</b>	<b>0.9647</b>	<b>0.9269</b>	<b>98.9</b>	<b>96.0</b>	<b>Pesos</b>

**Fuentes: Estado de Costo 2009 y 2010.Plan 2010**

El costo por peso de la producción mercantil es de 0.9269 pesos, disminuye con respecto al plan en un 4.0 por ciento, así mismo decrece en 1.1 por ciento. Los factores que inciden positivamente son:

- el incremento del costo con en un 20.8 por ciento, mientras que la producción mercantil se incrementa en un 25.8 por ciento con relación al nivel planificado.
- en el decrecimiento influye positivamente la disminución del costo en un 16.4 por ciento y la producción mercantil 15.4 por ciento.

**Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna, Sancti Spíritus.**

Las causas antes expuestas han originado una economía relativa por las partidas del costo que asciende a 587,8 con relación al nivel planificado y al año anterior en 157,0.

Economía con respecto al plan:

$$(0,9269-0,9647)15551,2$$

$$\text{Economía relativa}=587,8$$

Y con relación al año anterior:

$$(0,9269-0,9370)15551,2$$

$$\text{Economía relativa}=157,0$$

**Ganancia en producción mercantil.**

Representa la diferencia entre el valor de la producción mercantil y el costo de la producción mercantil. Para su análisis se propone la siguiente tabla.

**Tabla 3.3. Ganancia en producción mercantil**

<i>Indicadores</i>	<i>Año Anterior (1)</i>	<i>Plan (2)</i>	<i>Real (3)</i>	<i>Tendencia 3/1 %</i>	<i>Cumpli miento 3/2 %</i>	<i>UM</i>
a) Producción mercantil	18386,1	12362,4	15551,2	84,6	125,8	MP
b) Menos: Costo de la Producción mercantil	17227,7	11926,5	14414,8	83,6	120,8	MP
<b>Ganancia en producción mercantil</b>	<b>1158,4</b>	<b>435,9</b>	<b>1136,4</b>	<b>98,1</b>	<b>260,7</b>	<b>MP</b>

*Fuente: Estado de costo y elementos de gastos 2009 y 2010. Plan 2010*

La ganancia en producción mercantil asciende a 1136,4, se sobre cumple en un 160,7 por ciento que representa en valores absolutos 700,5. Para conocer las causas de la desviación se aplica el método de sustitución consecutiva.

Ganancia por peso de producción mercantil según plan.

$$435,9 / 12362,4 = 0,03526$$

**Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna, Sancti Spíritus.**

Ganancia por peso de producción mercantil según real.

$$1136,4 / 15551,2 = 0.073$$

$$D 1: 0.03526 \times 12362,4 = 435,9$$

$$D 2: 0.03526 \times 15551,2 = 548,6$$

$$D 3: 0.07307 \times 15551,2 = 1136,4$$

$$548,6 - 435,9 = 112,7$$

$$1136,4 - 548,3 = 587,8$$

$$\text{Variación} \quad 700,5$$

Comprobación:

Ganancia real – Ganancia Plan

$$1136,4 - 435,9 = 700,5$$

Los factores que han incidido en el incremento de la ganancia en producción mercantil se analizan a continuación:

- por el incremento de la producción mercantil la ganancia aumenta con respecto al nivel planificado en 112,7 ,
- por la disminución del costo la ganancia se incrementa en 587,8.

**Ingresos totales.**

Los ingresos totales representan la suma de los [Ingresos](#) obtenidos por la [venta](#) de todas las unidades producidas y las partidas que representan ingresos financieros y otros ingresos extraordinarios.

**Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna, Sancti Spíritus.**

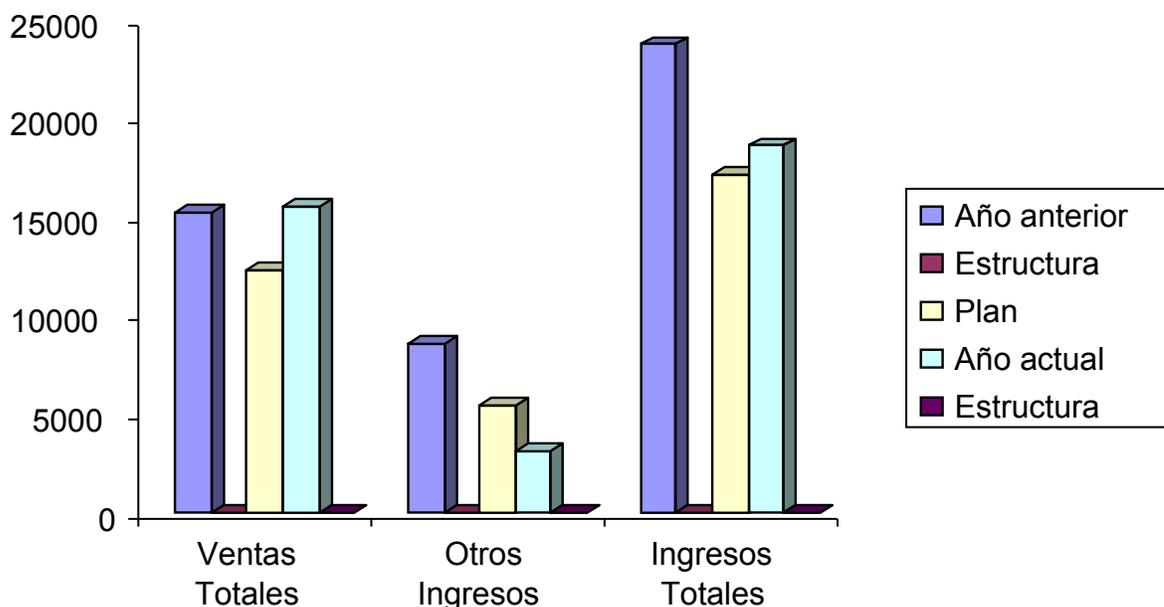
Tabla 3.4: Ingresos Totales

<i>Indicadores</i>	<i>Año Anterior (1)</i>	<i>Plan (2)</i>	<i>Real (3)</i>	<i>Tendencia 3/1 %</i>	<i>Cumplimiento 3/2 %</i>	<i>UM</i>
a) Ventas totales	15221,1	12326,6	15520,4	102.0	125.9	MP
b) Otros ingresos	8546,5	5406,0	3089,4	36.1	57.1	MP
<b>Ingresos Totales</b>	<b>23.767,6</b>	<b>17.732,6</b>	<b>18.609,8</b>	<b>78.3</b>	<b>104.9</b>	<b>MP</b>

*Fuente: Estado de Resultado 2009 y 2010, así como Plan 2010*

Los ingresos totales ascienden a 18 .609, 8, decrecen con relación igual al período del año anterior en un 21.7 por ciento, por la partidas de Otros ingresos que tienden a disminuir en un 63.9 por ciento que representa en valores absolutos 5 457,1. Los ingresos totales se sobre cumplen con respecto al nivel planificado en un 4,9 por ciento, por las ventas netas que se incrementan en un 125,9 por ciento, mientras que los ingresos extraordinarios disminuyen en un 42.9 por ciento. A continuación se analiza la estructura de los ingresos totales.

**Ingresos Totales**



**Gráfico 2.2**

La dirección planifica una estructura en los ingresos totales representada por las ventas netas que participan con el 70.0 por ciento en el total de ingresos planificados, mientras con el 30.0 por ciento, clasifican los ingresos extraordinarios, tales como: los financieros y otros ingresos. Sin embargo el total de ventas netas ejecutadas en el año 2010 representan el 83.0 por ciento de los ingresos totales, y los extraordinarios clasifican con el 17.0 por ciento.

**Costo por peso de venta.**

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.

**Costo de venta / Ventas netas**

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

$$CR - (CPP * VNR) = \text{Economía o sobre gasto.}$$

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

**Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna, Sancti Spíritus.**

Donde:

CR: Costo Real

CPP: Costo por peso plan

VNR: Ventas netas reales

El sobre gasto puede estar ocasionado por las siguientes causas:

- Incumplimiento de las normas de consumo.
- Aumento de los precios de las materias primas en el mercado.
- Aumento del gasto de salario.
- Incremento de Otros gastos.

**Tabla 3.5. Análisis del Costo por peso de venta**

<i>s</i>	<i>Indicadore</i>	<i>Año</i>	<i>Plan</i>	<i>Real</i>	<i>Tendencia</i>	<i>Cumplimiento</i>	<i>UM</i>
		<i>Anterior</i>	<i>(2)</i>	<i>(3)</i>	<i>3/1</i>	<i>3/2</i>	
		<i>(1)</i>			<i>%</i>	<i>%</i>	
a)	Costo de ventas	14916,6	12080,0	15054,7	100.9	124.6	MP
b)	Ventas netas	15221,1	12326,6	15520,4	102.0	125.9	MP
	<b>Costo por peso de ventas</b>	<b>0,98</b>	<b>0,98</b>	<b>0,97</b>	<b>99.0</b>	<b>99.0</b>	<b>Pesos</b>

**Fuente: Estado de Resultado 2009 y 2010. así como Presupuesto 2010.**

El costo por peso muestra un resultado de 0.97 pesos, disminuye con respecto al plan y al año anterior en un uno por ciento, existiendo una adecuada proporción entre el sobre cumplimiento de las ventas netas y el costo. Seguidamente se analiza la economía relativa.

**Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna, Sancti Spíritus.**

(0.97 – 0.98) 15520,4 MP = - 155,2

La economía relativa es de 155,2, localizada en las partidas que representan materiales auxiliares, combustibles, energía, salarios, y otros gastos de fuerza de trabajo tales como: impuestos y contribuciones.

**Gastos por peso de ventas netas.**

Expresa el gasto total por cada peso de ventas netas. Se calcula:

**Total gastos / Ventas netas**

Para el análisis del gasto por peso de ventas netas, se propone la siguiente tabla.

**Tabla 3.6. Análisis de gasto por peso de ventas netas.**

<i>Indicadores</i>	<i>Año Anterior (1)</i>	<i>Plan (2)</i>	<i>Real (3)</i>	<i>Tendencia 3/1 %</i>	<i>Cumplimiento 3/2 %</i>	<i>UM</i>
a) Gastos totales	8333,5	5351,4	2970,5	35.6	35.6	MP
b) Ventas netas	15221,1	12326,6	15520,4	102.0	125.9	MP
<b>Gasto por peso de ventas netas</b>	<b>0,5369</b>	<b>0,4342</b>	<b>0,1973</b>	<b>36.7</b>	<b>45.4</b>	<b>Pesos</b>

**Fuente. Estado de Resultado 2009 y 2010. Plan 2010**

La dirección por cada peso de ventas netas gasta 0.1973 pesos, indicador que disminuye con relación al año anterior en 63.3 por ciento, con una disminución de un 54.6 por ciento acorde al nivel planificado. En esto influyen positivamente las medidas de ahorro que se han adoptado tales como:

- control sistemático del gasto de materiales de oficina, y materiales de limpieza, estableciéndose normas de consumo.

**Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna, Sancti Spíritus.**

- análisis semanal al cumplimiento del plan de ahorro del combustible y energía.
- mantenimientos a los equipos de transporte y de computación acorde a lo planificado.

$$(0,1973 - 0,4342) 15520,4 \text{ MP} = 3676,8$$

**Costos y gastos por peso de ingresos totales.**

Expresa la relación de los costos y gastos por cada peso de ingresos totales. Se calcula.

**Costos y Gastos Totales / Ingresos Totales**

**Tabla 3.7. Análisis de los costos y gastos por peso de ingresos totales.**

<i>Indicadores</i>	<i>Año Anterior (1)</i>	<i>Plan (2)</i>	<i>Real (3)</i>	<i>Tendencia 3/1 %</i>	<i>Cumplimiento 3/2 %</i>	<i>UM</i>
a) Costos y Gastos	23250,2	17431,4	18025,2	77.0	103.0	MP
b) Ingresos Totales	23767,6	17732,6	18609,8	78.0	104.0	MP
<b>Costos y Gastos por peso de Ingreso</b>	<b>0,9782</b>	<b>0,9830</b>	<b>0,9685</b>	<b>0,99</b>	<b>0,99</b>	<b>Pesos</b>

**Fuente. Estado de Resultado 2009 y 2010. Plan 2010**

El indicador costos y gastos totales por peso de ingresos totales asciende a 0.9685 pesos, disminuye con respecto a igual período del año anterior, así como con relación al plan en uno por ciento, lo que manifiesta que la dirección ha adoptado políticas dirigidas a disminuir las erogaciones de efectivo por concepto de gastos.

**Margen neto**

Es la diferencia entre los ingresos totales y los costos y gastos incurridos en la operación de un negocio. Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad

**Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna, Sancti Spíritus.**

neta sobre las ventas netas, margen de precios dentro del cual el administrador de las reservas de estabilización debe adquirir más insumos para evitar que los precios se desmoronen. Expresa el beneficio que se obtiene antes del impuesto sobre utilidad por cada peso de ventas netas: Se calcula:

**Utilidad neta antes de impuesto**

**Ventas netas**

Las causas de las desviaciones, pueden estar dadas por:

- Incumplimiento del plan de ventas
- Incremento de los costos y gastos.

Siendo necesario revisar el plan de negocio y tomar decisiones sobre: mercado, calidad en los servicios, precios, análisis de los elementos del costo y los gastos de administración.

**Tabla 3.8. Análisis margen neto.**

<i>Indicadores</i>	<i>Año</i> <i>Anterior</i> <i>(1)</i>	<i>Plan</i> <i>(2)</i>	<i>Real</i> <i>(3)</i>	<i>Tendencia</i> <i>3/1</i> <i>%</i>	<i>Cumplimiento</i> <i>3/2</i> <i>%</i>	<i>UM</i>
a) Utilidad neta	517,4	301,2	584,6	112.0	194.0	MP
b) Ventas netas	15221,1	12326,6	15520,4	101.0	125.0	MP
<b>Margen neto</b>	<b>0,034</b>	<b>0,024</b>	<b>0,037</b>	<b>111.0</b>	<b>155.0</b>	<b>Pesos</b>

**Fuente. Estado de Resultado 2009 y 2010. Plan 2010**

La dirección logra una utilidad neta que asciende a 584,6, tiende a crecer con relación al año anterior en un 12.0 por ciento que representa en valores absolutos 67,2, se sobre cumple con respecto al plan en un 94.0 por ciento, incidiendo positivamente la economía en los costos y gastos, factores que han influido en el incremento del margen neto en un 55.0 por ciento.

**Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna, Sancti Spíritus.**

D1:  $0.024\ 43 \times 12326,6 = 301,2$  MP

D2:  $0.02443 \times 15520,4 = 379,2$  MP

D3:  $0.03766 \times 15520,4 = 584,6$  MP

$D2 - D1 = 379,2 - 301,2 = 78,0$  MP por el sobre cumplimiento de las ventas netas

$D3 - D2 = 584,6 - 379,2 = 205,4$  MP por eficiencia

Total desviación 283,4 MP

Comprobación:

Real – Plan

$584,6 - 301,2 = 283,4$  MP

Seguidamente se demuestra la eficiencia lograda

Economía en el costo de venta y gastos 3922,7 MP

Otros ingresos dejados de obtener (3717,3)MP

Incremento de la utilidad por eficiencia 205,4 MP

**Análisis de los indicadores que expresan la eficiencia en el uso del capital humano.**

Un indicador que reviste importancia para evaluar la eficiencia en el uso del capital humano en una empresa productora lo constituye el gasto de salario por peso de producción mercantil. En la siguiente tabla se analiza dicho indicador.

**Tabla 3.9: Gasto de salario por producción mercantil:**

<i>Indicadores</i>	<i>Año Anterior (1)</i>	<i>Plan (2)</i>	<i>Real (3)</i>	<i>Tendencia 3/1 %</i>	<i>Cumplimiento 3/2 %</i>	<i>UM</i>
a) Gasto de salario	18884,8	13674,9	11420,6	0,60	0,83	MP
b) Producción Mercantil	15228,0	12362,4	15551,2	1,02	1,25	MP
<b>Gasto de salario por peso de Producción Mercantil</b>	<b>1,24</b>	<b>1,11</b>	<b>0,73</b>	<b>0,59</b>	<b>0,66</b>	<b>Pesos</b>

**Fuente: Elementos de Gastos. Plan 2010**

**Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna, Sancti Spíritus.**

En la tabla se denota que el gasto de salario ocupa un peso significativo en el valor de la producción mercantil, este representa el 73 por ciento de la misma, ya que por cada peso de producción mercantil se gasta 0.73 pesos de salario.

Otros indicadores importantes en el análisis de la eficiencia en el capital humano son los siguientes:

- Gasto de salario por peso de valor agregado
- Salario medio
- Productividad
- Correlación productividad salario medio

**Análisis del Gasto de salario por peso de Valor Agregado**

El Valor Agregado Bruto, o Producción Neta Condicional como le llaman algunos autores, es el utilizado a partir del Plan del 2002 para la planificación y medición de la productividad del trabajo, según lo dispuesto por el Ministerio de Economía y Planificación, el Ministerio de Finanzas y Precios y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

A continuación se analiza el indicador gasto de salario por peso de valor agregado.

**Tabla 3.9: Gasto de salario por producción mercantil**

<i>Indicadores</i>	<i>Año Anterior (1)</i>	<i>Plan (2)</i>	<i>Real (3)</i>	<i>Tendencia 3/1 %</i>	<i>Cumplimiento 3/2 %</i>	<i>UM</i>
a) Gasto de salario	18884,8	13674,9	11420,6	60.0	83.0	MP
b) Valor Agregado	14420,1	13688,9	15435,9	107.0	112.0	MP
<b>Gasto de salario por peso de Valor Agregado</b>	<b>1,31</b>	<b>1,00</b>	<b>0,74</b>	<b>56.0</b>	<b>74.0</b>	<b>Pesos</b>

**Fuente: Elementos de gastos y Estado de Resultado 2009 y 2010. Plan 2010**

**Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna, Sancti Spíritus.**

El gasto de salario por peso de valor agregado es de 0.74 pesos, disminuye con respecto al plan en un 26.0 por ciento y decrece en un 46.0 por ciento con relación al año anterior. Los factores que han incidido se relacionan a continuación:

- Incremento del valor agregado con respecto al plan en un 12.0 por ciento, mientras que el gasto de salario disminuye en un 17.0 por ciento.

**Análisis del salario medio:**

El indicador salario medio expresa el gasto promedio mensual de salario. El salario medio se define como el importe de las retribuciones directas devengadas como promedio por un trabajador, de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo aportado. Se calcula aplicando la siguiente fórmula:

**FS / PT**

Donde:

FS: Fondo de salario

PT: Promedio de trabajadores

La importancia de este indicador en la toma de decisiones se pone de manifiesto cuando se establece la comparación del mismo con la productividad sobre la base del valor agregado.

**Tabla 3.10. Análisis del Salario Medio**

<i>Indicadores</i>	<i>Año Anterior (1)</i>	<i>Plan (2)</i>	<i>Real (3)</i>	<i>Tendencia 3/1 %</i>	<i>Cumplimiento 3/2 %</i>	<i>UM</i>
a) Fondo de salario	18884,8	13674,9	11420,6	60.0	83.0	MP
b) Promedio de Trabajadores	3214	2571	1957	60.0	76-0	uno
<b>Salario medio</b>	<b>5,9</b>	<b>5,3</b>	<b>5,8</b>	<b>99.3</b>	<b>99.3</b>	<b>Pesos</b>

**Fuente. Registros de la Dirección de Recursos Humanos.**

**Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna, Sancti Spíritus.**

La dirección planifica decrecer en el salario medio en un 10.2 por ciento [100 % - (5,3 / 5.9) 100%] El salario medio anual real es de 5,8, decrece en n 0.7 por ciento, así como disminuye en igual proporción con respecto al nivel planificado.

**Análisis de la productividad**

Es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida. Para su cálculo se aplica la siguiente fórmula:

Valor Agregado / Promedio de Trabajadores

En la tabla que se muestra a continuación se analiza dicho indicador.

**Tabla 3.11: Análisis de la Productividad**

<i>Indicadores</i>	<i>Año</i> <i>Anterior</i> <i>(1)</i>	<i>Plan</i> <i>(2)</i>	<i>Real</i> <i>(3)</i>	<i>Tendencia</i> <i>3/1</i> <i>%</i>	<i>Cumplimiento</i> <i>3/2</i> <i>%</i>	<i>UM</i>
a) Valor Agregado	14420,1	13688,9	15435,9	107.0	112.0	MP
b) Promedio de Trabajadores	3214	2571,0	1957,0	60.0	76.0	MP
<b>Productividad</b>	<b>4,5</b>	<b>5,3</b>	<b>7,9</b>	<b>178.0</b>	<b>147.0</b>	<b>MP</b>

**Fuente. Registros contables y de la Dirección de Recursos Humanos.**

La productividad anal por trabajador es de 7887 pesos s incrementa con relación a igual período del año anterior en n 78.0 por ciento que representa en valores absolutos 3,4 MP, con respecto al nivel planificado se sobre cumple en un 47.0 por ciento. Los factores que han incidido positivamente son los siguientes:

**Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna, Sancti Spíritus.**

- disminución del número de trabajadores,
- disminución de los costos y gastos

Otro análisis a considerar para el proceso de toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia económica es la **correlación productividad – salario medio**.

En el libro de Análisis de la Economía de Juan Amores Guardado Tomo I, se analiza la correlación productividad- salario medio aplicando la siguiente fórmula:

$$K = \text{ISm} / \text{IP}$$

Donde:

ISm: porcentaje de incremento del salario medio

IP: porcentaje de incremento de la productividad del trabajo

El coeficiente K debe ser  $0 < K < 1$

$$\text{Decrecimiento planificado} \quad - 10.2 / 17.7 = - 0.58$$

$$\text{Decrecimiento real} \quad - 0.7 / 78.0 = - 0.009$$

$$\% \text{ de cumplimiento plan} \quad - 0.7 / 47.0 = - 0.015$$

En todos los casos se obtiene un resultado favorable ya que K es menor a uno.

El Ministerio de Economía y Planificación ha orientado a las empresas calcular la productividad como sigue:

% cumplimiento del salario medio

% de cumplimiento de la productividad

Sustituyendo la fórmula:

$$99.3 / 147 = 0.675$$

**Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna, Sancti Spíritus.**

El resultado obtenido es menor a uno, por tal razón la correlación es favorable.

**2.3.2 Propuestas para la Toma de Decisiones:**

1-Reducir los insumos que se utilizan en el mantenimiento de la Flora y la Fauna de los productos importados (herbicidas y fungicidas) utilizados en el control biológico que se produzcan en Cuba.

2-Fomentar las producciones que sustituyan importaciones y que fortalezcan las posibles exportaciones.

3-Mayor uso de los bosques para un mejor desarrollo del turismo.

4-Continuar trabajando en la búsqueda de reservas para reducir los costos ya que existen potencialidades en la entidad.

5-A raíz de los Lineamientos económicos sociales del Sexto Congreso de Partido Comunista de Cuba se debe continuar trabajando en el uso racional de los recursos (materiales, financieros y humanos) para elevar los niveles de eficiencia y competitividad de las Empresas.

**Conclusiones del capítulo.**

En este capítulo la autora ha fundamentado el procedimiento a seguir para el proceso de toma de decisiones a través de los métodos y técnicas del análisis económico. Así mismo ha validado el procedimiento propuesto, quedando demostrado que posibilita analizar los indicadores económicos dando a conocer las causas de las desviaciones. Su aplicación ha contribuido a un control más eficiente de los recursos, al existir un incremento en la utilidad neta del período de 283,4 MP por la economía en los costos y gastos de 205,4 MP, así como el sobre cumplimiento de las ventas netas en 78,0 MP, originando el incremento del margen neto en un 55.0 por ciento y una tendencia creciente de un 11.0 por ciento. El valor agregado se incrementa en un 47.0 por ciento, mientras que el salario medio disminuye en un 0.7por ciento, por lo que la correlación productividad salario medio es favorable.

---

**Diseño y Aplicación de un procedimiento para evaluar los indicadores económicos en la Unidad Territorial Flora y Fauna, Sancti Spíritus.**

CONCLUSIONES

**CONCLUSIONES**

1.-El estudio realizado sobre el análisis económico como herramienta de dirección ha permitido diseñar un procedimiento que posibilita conocer causas de las desviaciones para la toma de decisiones operativas que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos materiales, financieros y humanos.

2.-El resultado del diagnóstico manifiesta que la entidad objeto de estudio no cuenta con un procedimiento de análisis, que posibilite conocer las causas de las desviaciones para lograr políticas que contribuyan al control eficiente de la gestión económica.

3.-En el procedimiento propuesto se han seleccionado los indicadores económicos que posibilitan diagnosticar la situación económica de la empresa objeto de investigación.

4.- El análisis de los indicadores propuestos requiere de una periodicidad mensual para lograr resultados eficientes y eficaces en el uso racional de los recursos, lo que posibilita disminuir los costos y gastos para lograr cumplir con los ingresos que demande el Presupuesto del Estado, a través de la ganancia.

RECOMENDACIONES

---

## RECOMENDACIONES

### RECOMENDACIONES

1.- Instrumentar el procedimiento propuesto en la Unidad Territorial con vista a obtener resultados eficientes en el uso de los recursos materiales y humanos.

2.-Efectuar al finalizar cada período económico, el análisis de los indicadores propuestos para implementar la situación de la empresa en lo económico y patrimonial.

3.-Capacitar a los directivos y trabajadores de la empresa en el procedimiento propuesto para su aplicación.

# *BIBLIOGRAFÍA*

---

## BIBLIOGRAFIA

### BIBLIOGRAFÍA

- Amat, Oriol. 1997 Análisis de estados financieros, fundamento y aplicación. Tercera edición, edición gestión 2000, S.A. España.
- Amores Guardado, Juan. Análisis de la Economía. Tomo I
- Benítez, Miguel Ángel y Derribas, María Victoria. Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección. Cuba 1997.
- Câmara, M. et al. (1998): "Programa institucional para a melhoria do ensino superior. Elaboração e aplicação de um modelo referencial de gestão pela qualidade, desenvolvimento académico, financiamento y avaliação institucional na UNIPÊ". **Projeto de pesquisa**. João Pessoa. Ed. Centro Universitario de João Pessoa-UNIPÊ.
- Champy, J. y N. Nohria (1997): **Avanço rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios** (Série Harvard Business Review Book). Río de Janeiro. Ed
- Estrada Santander Diccionario Económico 1987.
- Finanzas de Empresa.
- Guajardo, Gerardo: Contabilidad Financiera. Mc Graw Hill, México, 1991.
- Hammer y Champy (1993)
- Internet (Google)
- Lara, María Luisa. Procedimiento para el análisis económico financiero en el Hotel "Las Cuevas", Horizontes S.A. Tesis de maestría Universidad de Camaguey, curso 97-98.
- León Valdés, Cesar A.: Artículo Construcción de un Estado de Flujo
- Lineamientos de la Política Económica y Social al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC).
- Loring, Jaime: La Gestión Financiera, Edición DEUSTDS. A, Bilbao. España 1995.
- Marx, Carlos: El Capital: Critica de la Economía Política.- La Habana.
- Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 294. Habana. 2005.
- Moreno Joaquín, Las Finanzas de las Empresas. México 1989.
- Name Alberto. Contabilidad Superior. Cuba. 1999.

---

## BIBLIOGRAFIA

Normas Cubanas de Contabilidad #1.

Patón W.A (1943)

Resolución 297. Habana .2003.

Santandreu Eliseo (1993)

Stoner, J.A. y R.E. Freeman (1992): **Administração**, 5ta. ed. Rio de Janeiro. Ed. Prentice Hall do Brasil.

Tregoe, Benjamín B.1980. Top Management.

Valdez Ramirez, Evis disney 2003. Tesis de pre-grado. Análisis Económico financiero para la toma de decisiones. Empresa de Correos de Sancti Spiritus.

Weston Fred I',Capeland E.Thomás:Novena Edición de Finanzas y Administración.

Weston, J y Brigham: Fundamento de Administración Financiera, Décima Edición, Editorial MC GrauwHill Interamericana. México S.A, de CV. México 1996.

*ANEXOS*

## ANEXSO I

### Encuesta realizada a seis trabajadores de la Entidad Flora y Fauna

Encuesta realizada a seis trabajadores del área de Contabilidad –Economía de la Unidad Territorial Flora y Fauna de Sancti Spíritus.

Objetivo: Medir el conocimiento de los trabajadores en lo referente a la actividad económica.

1. ¿Cómo se ha desarrollado el perfeccionamiento empresarial, de acuerdo con sus etapas, hasta el momento? Explique brevemente.
2. Explique la estructura de la dirección de Contabilidad y Finanzas.
3. ¿Qué estados financieros se elaboran en la Unidad. Territorial Flora y Fauna de Sancti Spíritus?. Menciónelos.
4. El manual de normas y procedimientos, ¿está actualizado?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
5. ¿Conocen los indicadores económicos fundamentales?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
6. ¿Se ha realizado algún análisis profundo a dichos indicadores económicos, con el fin de tomar decisiones que permitan un mejor funcionamiento en la unidad?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**ANEXSO II**  
**Estado Financiero 2009**

**Tabla No 1 RESULTADOS DE LA ENTIDAD**  
**Flora y Fauna S Spiritus**

Diciembre

2009

Conceptos	Fila	Año Anterior	Año Actual	Variación
Ventas de producciones y servicios (900-905)	1	12444463	15865366	3420903
Impuesto Mercado Agropecuario (808)	9			0
<b>Ventas netas en producciones y servicios (Filas 1a 6-7a 10)</b>	11	19709282	17214287	-2494995
Costos de Ventas , de Producciones y servicios.(810-813)	12	12065941	16536394	4470453
Costos de Ventas , Mercado Agropecuario (814)	13			0
<b>Utilidad o Perdida Bruta en Ventas (11-12-13)</b>	14	7643341	677893	-6965448
Gastos de operación del transporte (831-834)	16			0
<b>Utilidad,o Perdida ,Neta Venta ,Producciones y Servicios.(Filas 14-15-16)</b>	17	7637702	672592	-6965110
Gastos Muerte de Animales en Desarrollo(848)	21	120683	197198	76515
<b>Utilidades o Perdida en la Actividad Fundamental (Filas 17-18a22)</b>	23	7517019	453970	-7063049
Menos Gastos Generales y Administración Productivas(Filas 822-823)	24	87775		-87775
<b>Utilidad o Perdida en operaciones (Filas 23-24)</b>	25	7429244	453970	-6975274
Ventas de Mercancías en el Mercado Agropecuario (908-910)	26			0
Ventas de Mercancías ( Filas 911-915)	27	1322145	1206714	-115431
Impuesto por las ventas de mercancías ( Filas 807)	34			0
<b>Ventas Netas en Comercio ( Filas 26a31-32a34)</b>	35	1322145	9599311	8277166
Costos de Ventas de Mercancías ( Filas 815-817)	36	7007127	8721259	1714132
Costos de Ventas en el Mercado,Agropecuario (818)	37			0
<b>Margen Comercial ( Filas 35-36-37)</b>	38	-5684982	878052	6563034
Menos Gastos de Operaciones,del Comercio(825-829)	39	432599	397842	-34757
Gastos de operación del Mercado Agropecuario,(830)	40			0
<b>Utilidad o Perdida , Neta Operacionales,Comercio, (Filas 38-39-40-41)</b>	42	-6117581	480210	6597791
Diferencia en transacción de M Rotación (854)	45			0
Gastos por Servicios e Interés Bancario ( 835)	46	13006	66474	53468
Cancelación de Cuentas por Cobrar (837)	48			0
Gastos de Comedores y Cafetería (865)	53	174863	270003	95140
Gastos de Auto consumo-Ventas a trabajadores (866)	54	17334	22677	5343
Otros Gastos (868-869)	56	46026	68447	22421
Otros Ingresos Financieros (924-925)	62			0
Ingresos de Comedores y Cafetería (950)	65	205210	293657	88447
Ingresos de Auto consumo -Ventas a trabajadores (951)	66	28532	26865	-1667
Otros Ingresos (953-954)	68	28078	58432	30354
<b>Perdida en el periodo</b>	70			0
<b>Resultado en el periodo</b>	82	1164607	882756	-281851

**ANEXSO III**  
**Estado Financiero 2010**

**Tabla No 1 RESULTADOS DE LA ENTIDAD**  
**Flora y Fauna S Spiritus**

Diciembre 2010

Conceptos	Fila	Año Anterior	Año Actual	Variacion
Ventas de producciones y servicios (900-905)	1	15865366	13104572	-2760794
Impuesto Mercado Agropecuario (808)	9			0
<b>Ventas netas en producciones y servicios (Filas 1a 6-7a 10)</b>	11	17214287	14628809	-2585478
Costos de Ventas , de Producciones y servicios.(810-813)	12	16536394	13778354	-2758040
Costos de Ventas , Mercado Agropecuario (814)	13			0
<b>Utilidad o Perdida Bruta en Ventas (11-12-13)</b>	14	677893	850455	172562
Gastos de operación del transporte (831-834)	16			0
<b>Utilidad,o Perdida ,Neta Venta ,Producciones y Servicios.(Filas 14-15-16)</b>	17	672592	836508	163916
Gastos Muerte de Animales en Desarrollo(848)	21	197198	138993	-58205
<b>Utilidad o Perdida en la Actividad Fundamental (Filas 17-18a22)</b>	23	453970	575574	121604
Menos Gastos Generales y Administración Productos(Filas 822-823)	24			0
<b>Utilidad o Perdida en operaciones (Filas 23-24)</b>	25	453970	575574	121604
Ventas de Mercancías en el Mercado Agropecuario (908-910)	26			0
Ventas de Mercancías ( Filas 911-915)	27	1206714	1124830	-81884
Impuesto por las ventas de mercancías ( Filas 807)	34			0
<b>Ventas Netas en Comercio ( Filas 26a31-32a34)</b>	35	9599311	3515000	-6084311
Costos de Ventas de Mercancías ( Filas 815-817)	36	8721259	2822017	-5899242
Costos de Ventas en el Mercado ,Agropecuario (818)	37			0
<b>Margen Comercial ( Filas 35-36-37)</b>	38	878052	692983	-185069
Menos Gastos de Operaciones,del Comercio(825-829)	39	397842	398119	277
Gastos de operación del Mercado Agropecuario,(830)	40			0
<b>Utilidad o Perdida , Neta Operaciones,Comerciales, (Filas 38-39-40-41)</b>	42	480210	294864	-185346
Diferencia en transacción de M Rotación (854)	45			0
Gastos por Servicios e Interés Bancario ( 835)	46	66474	172400	105926
Cancelación de Cuentas por Cobrar (837)	48			0
Gastos de Comedores y Cafetería (865)	53	270003	312744	42741
Gastos de Auto consumo-Ventas a trabajadores (866)	54	22677	21224	-1453
Otros Gastos (868-869)	56	68447	63804	-4643
Otros Ingresos Financieros (924-925)	62			0
Ingresos de Comedores y Cafetería (950)	65	293657		-293657
Ingresos de Auto consumo -Ventas a trabajadores (951)	66	26865	345214	318349
Otros Ingresos (953-954)	68	58432		-58432
<b>Perdida en el periodo</b>	70			0
<b>Resultado en el periodo</b>	82	882756	590052	-292704

## ANEXSO IV

Plan 2009

### RESUMEN PLAN DEL AÑO 2009

CENTRO INFORMANTE: **Jobo Rosado**

CODIGO: **71p**

INDICADORES	FILA	UM	MONTO 2009
Producción Bruta	1	MP	20,617.55
Producción Mercantil	2	MP	18,133.83
Costo de Producción Bruta	3	MP	20,395.72
Costo de Producción Mercantil	4	MP	17,785.79
Costo X Peso de la Producción. Bruta	5	P	0.99
Costo X Peso de la Producción. Mercantil	6	P	0.98
Fondo de Salario Total	7	MP	18,911.80
Fondo de Salario Marabú	8	MP	7,156.40
Fondo de Salario Sin Marabú	9	MP	11,755.40
Promedio de Trabajadores	10	UNO	3,214.25
Valor Agregado	11	MP	16,982.13
Productividad Total	12	P	5,283.39
Productividad Sin Marabú	13	P	6,687.63
Salario Medio Total	14	P	5,883.74
Salario Medio Sin Marabú	15	P	7,447.55
Total de Gasto	16	MP	37,844.45
Total de Ingresos	17	MP	26,673.49
Total de Gastos y Costos	18	MP	26,448.94
Resultados	19	MP	224.55
Gastos de Conservación	20	MP	3,227.44
Total de Ingresos de Conservación	21	MP	2,831.02
Total de Bonificación	22	MP	471.62
% de Bonificación	23	%	19.99
Bonificación destinada al Sistema de Pago	24	MP	424.05
% del Total	25	%	89.91
Financiamiento Equino	26	MP	3,169.10
Financiamiento Vacuno	27	MP	3,960.00
Subsidios a Productos	28	MP	1,658.97
Financiamiento Desmote y M-to marabu(R82)	29	MP	8,259.24
Particip. Presup. en los Ingresos	30	%	74.52
<b>VENTAS EN USD</b>	31	MUSD	628.32
Producciones	32	MUSD	400.22
Turismo	33	MUSD	228.10

<b>PROGRAMAS</b>	34		
<b>Vegetales</b>	35		
Ingresos	36	MUSD	25.90
Gastos y Costos	37	MUSD	24.30
Resultados	38	MUSD	1.60
<b>Porcino Mamón</b>	39		
Ingresos	40	MUSD	5.70
Gastos y Costos	41	MUSD	0.60
Resultados	42	MUSD	5.10
<b>Turismo</b>	43		
Ingresos	44	MUSD	228.10
Gastos y Costos	45	MUSD	63.80
Resultados	46	MUSD	164.30
	47		
Financiamiento X Equino Racial	48	MUSD	4.80
Financiamiento X Vacuno Racial	49	MUSD	2.18
<b>INDICADORES FÍSICOS</b>	50		
<b>Existencia Final</b>	51		
Equino Racial	52	UNO	660.00
Equino No Racial	53	UNO	1,488.00
Total Equino	54	UNO	2,148.00
Mulos	55	UNO	103.00
Asnos	56	UNO	61.00
Total de Equinos	57	UNO	2,312.00
Vacuno Racial	58	UNO	1,819.00
Vacuno No Racial	59	UNO	5,354.00
Total de Vacunos	60	UNO	7,173.00
Ovinos	61	UNO	5,128.00
Caprino	62	UNO	1,132.00
Porcinos Tradicionales	63	UNO	614.00
Porcinos Mamón	64	UNO	61.00
Conejos	65	UNO	43.00
<b>Crecimiento de la Masa</b>	66		
Equino Racial	67	%	112.44
Equino No Racial	68	%	110.30
Mulos	69	%	107.29
Asnos	70	%	115.09
Vacuno Racial	71	%	223.19
Vacuno No Racial	72	%	115.86
Ovinos	73	%	285.68
Caprino	74	%	126.76
Porcinos Tradicionales	75	%	136.44

Porcinos Mamón	76	%	124.49
Conejos	77	%	122.86
<b>Vacuno P/ Sacrificio</b>	78		
En La Lima	79	UNO	670.00
En Otras	80	UNO	2,366.00
<b>PRODUCCIONES</b>	81		
Viandas	82	qq	13,358.69
Hortalizas	83	qq	3,347.80
Granos	84	qq	3,418.44
Cítricos	85	qq	93.60
Frutales	86	qq	5,782.96
de ellos: Papaya	87	qq	3,299.95
Café	88	qq	60.40
Lechón Mamón	89	Kg	4,608.00
Carbón Vegetal	90	Saco	59,730.00
Madera Aserrada	91	M3	35.00
Madera P/ Combustible	92	M3	1,260.00
Madera Rolliza	93	M3	35.00
Madera en Bolo	94	M3	35.00
Siembra de Pastos	95	Ha	1,161.80
Heno	96	T	7,711.80
Chapea	97	Ha	37,070.50
<b>Silvicultura</b>	98		
Llenadura de Bolsas	99	Mil	72.40
Producción de Posturas	100	Mil	69.60
Plantación Áreas Nuevas	101	Ha	169.20
Plantación Áreas Nuevas	102	Mpost	129.00
Re forestación de Cuencas	103	Ha	
Re forestación de Cuencas	104	Mpost	
Reconstrucción del Bosque	105	Ha	465.00
Reconstrucción del Bosque	106	Mpost	429.20
Mantenimiento a Plantaciones Áreas Nuevas	107	Ha	
Mantenimiento a Plantaciones en Cuencas	108	Ha	
Total Mantenimiento	109	Ha	
Tratamiento Silvicultura	110	Ha	1,268.39
Medidas C/ Incendios	111	Km	402.00
de ellos: Trochas	112	Km	207.00
Medidas Conservación de Suelos	113	Ha	230.00
<b>RECURSOS</b>	114		
Pienso Industrial	115	T	1,325.00
Proteínas	116	T	15.00
Cereales	117	T	10.00

Miel Final	118	T	1,800.00
Diésel	119	T	450,000.99
Gasolina	120	T	46,000.00
Energía Eléctrica	121	MWh	240,000.00
Superficie Total	122	Ha	22,701.17
<b>INVERSIONES</b>	123		
Acumulación Silvicultora	124	MP	2,831.02
Programa Genético	125	MP	231.80
Proyectos Marinos	126	MP	18.40
Instalaciones Rusticas	127	MP	989.70
Fomento Pastos	128	MP	4,868.12
Fomento Plátano	129	MP	80.70
Fomento Frutales	130	MP	367.60
Cocodrileras	131	MP	87.90
Estaciones Biológicas	132	MP	112.10
Sub-Total Conservación Flora y Fauna	133	MP	200.00
Obras Hidráulicas	134	MP	329.30
Construcción y Rehabilitación de Instalaciones	135	MP	554.20
Viales	136	MP	1,185.60
Conservación de Suelos	137	MP	426.50
Compra de Animales de Trabajo	138	MP	332.50
Implemento y Equipos Agrícolas	139	MP	14.00
Adq. Y Rehabilitación de Medios Marinos	140	MP	
Adq, Material Genéticos	141	MP	
<b>T O T A L</b>	<b>142</b>	<b>MP</b>	<b>12,429.44</b>

## ANEXSO V

Plan 2010

### RESUMEN PLAN DEL AÑO 2010

CENTRO INFORMANTE: **SANCTI SPIRITUS**

CODIGO: **71**

INDICADORES	FILA	UM	MONTO 2010
Producción Bruta	1	MP	16,314.68
Producción Mercantil	2	MP	12,362.42
Costo de Producción Bruta	3	MP	15,921.59
Costo de Producción Mercantil	4	MP	11,926.49
Costo X Peso de la Producción. Bruta	5	P	0.98
Costo X Peso de la Producción. Mercantil	6	P	0.96
Fondo de Salario Total	7	MP	13,674.90
Fondo de Salario Marabú	8	MP	4,413.30
Fondo de Salario Sin Marabú	9	MP	9,261.60
Promedio de Trabajadores	10	UNO	2,571.08
Valor Agregado	11	MP	13,688.97
Productividad Total	12	P	5,324.20
Productividad Sin Marabú	13	P	6,909.26
Salario Medio Total	14	P	5,318.73
Salario Medio Sin Marabú	15	P	4,674.62
Total de Gasto	16	MP	22,067.64
Total de Ingresos	17	MP	17,732.58
Total de Gastos y Costos	18	MP	17,431.38
Resultados	19	MP	301.20
Gastos de Conservación	20	MP	2,191.49
Total de Ingresos de Conservación	21	MP	1,921.62
Total de Bonificación	22	MP	383.60
% de Bonificación	23	%	24.94
Bonificación destinada al Sistema de Pago	24	MP	383.63
% del Total	25	%	100.01
Financiamiento Equino	26	MP	2,152.70
Financiamiento Vacuno	27	MP	3,054.30
Subsidios a Productos	28	MP	1,497.28
Financiamiento Desmote y M-to marabu(R82)	29	MP	5,000.00
Particip. Presup. en los Ingresos	30	%	76.84
<b>VENTAS EN USD</b>	31	MUSD	513.26
Producciones	32	MUSD	355.16
Turismo	33	MUSD	158.10

<b>PROGRAMAS</b>	34		
<b>Vegetales</b>	35		
Ingresos	36	MUSD	
Gastos y Costos	37	MUSD	
Resultados	38	MUSD	
<b>Porcino Mamón</b>	39		
Ingresos	40	MUSD	4.80
Gastos y Costos	41	MUSD	0.20
Resultados	42	MUSD	4.60
<b>Turismo</b>	43		
Ingresos	44	MUSD	158.10
Gastos y Costos	45	MUSD	43.10
Resultados	46	MUSD	115.00
	47		
Financiamiento X Equino Racial	48	MUSD	3.59
Financiamiento X Vacuno Racial	49	MUSD	2.36
<b>INDICADORES FÍSICOS</b>	50		
<b>Existencia Final</b>	51		
Equino Racial	52	UNO	599.00
Equino No Racial	53	UNO	1,518.00
Total Equino	54	UNO	2,117.00
Mulos	55	UNO	109.00
Asnos	56	UNO	74.00
Total de Equinos	57	UNO	2,300.00
Vacuno Racial	58	UNO	1,296.00
Vacuno No Racial	59	UNO	5,162.00
Total de Vacunos	60	UNO	6,458.00
Ovinos	61	UNO	4,297.00
Caprino	62	UNO	1,590.00
Porcinos Tradicionales	63	UNO	660.00
Porcinos Mamón	64	UNO	127.00
Conejos	65	UNO	30.00
<b>Crecimiento de la Masa</b>	66		
Equino Racial	67	%	103.63
Equino No Racial	68	%	116.68
Mulos	69	%	111.22
Asnos	70	%	108.82
Vacuno Racial	71	%	132.65
Vacuno No Racial	72	%	114.13
Ovinos	73	%	205.40
Caprino	74	%	128.23
Porcinos Tradicionales	75	%	123.60

Porcinos Mamón	76	%	160.76
Conejos	77	%	76.92
<b>Vacuno P/ Sacrificio</b>	78		
En La Lima	79	UNO	468.00
En Otras	80	UNO	4.00
<b>PRODUCCIONES</b>	81		
Viandas	82	qq	6,220.30
Hortalizas	83	qq	1,734.89
Granos	84	qq	3,228.07
Cítricos	85	qq	69.84
Frutales	86	qq	4,094.03
de ellos: Papaya	87	qq	1,599.98
Café	88	qq	12.50
Lechón Mamón	89	Kg	22,749.00
Carbón Vegetal	90	Saco	1,003.80
Madera Aserrada	91	M3	27.00
Madera P/ Combustible	92	M3	1,890.00
Madera Rolliza	93	M3	75.00
Madera en Bolo	94	M3	30.00
Siembra de Pastos	95	Ha	359.18
Heno	96	T	1,914.00
Chapea	97	Ha	27,618.57
<b>Silvicultura</b>	98		
Llenadura de Bolsas	99	Mil	68.00
Producción de Posturas	100	Mil	69.40
Plantación Áreas Nuevas	101	Ha	175.00
Plantación Áreas Nuevas	102	Mpost	96.70
Re forestación de Cuencas	103	Ha	
Re forestación de Cuencas	104	Mpost	
Reconstrucción del Bosque	105	Ha	491.00
Reconstrucción del Bosque	106	Mpost	44.60
Mantenimiento a Plantaciones Áreas Nuevas	107	Ha	240.00
Mantenimiento a Plantaciones en Cuencas	108	Ha	
Total Mantenimiento	109	Ha	240.00
Tratamiento Silvicultura	110	Ha	1,122.30
Medidas C/ Incendios	111	Km	310.60
de ellos: Trochas	112	Km	149.50
Medidas Conservación de Suelos	113	Ha	19.30
<b>RECURSOS</b>	114		
Pienso Industrial	115	T	1,532.87
Proteínas	116	T	
Cereales	117	T	

Miel Final	118	T	
Diésel	119	T	538,272.00
Gasolina	120	T	34,878.00
Energía Eléctrica	121	MWh	650,218.00
Superficie Total	122	Ha	40,291.20
<b>INVERSIONES</b>	123		
Acumulación Silvicultora	124	MP	1,921.62
Programa Genético	125	MP	400.00
Proyectos Marinos	126	MP	20.00
Instalaciones Rusticas	127	MP	310.00
Fomento Pastos	128	MP	254.26
Fomento Plátano	129	MP	
Fomento Frutales	130	MP	
Programa de la Conservación	131	MP	170.00
Medios de Computación	132	MP	
Proyecto Desarrollo Pilón	133	MP	
Obras Hidráulicas	134	MP	80.00
Construcción y Rehabilitación de Instalaciones	135	MP	100.00
Viales	136	MP	
Conservación de Suelos	137	MP	
Compra de Animales de Trabajo	138	MP	
Implemento y Equipos Agrícolas	139	MP	
Adq. Y Rehabilitación de Medios Marinos	140	MP	
Adq. Material Genéticos	141	MP	
Equipos de Transporte Automotor	142	MP	
Cambio de Camiones y Camionetas	143	MP	
<b>T O T A L</b>	<b>144</b>	<b>MP</b>	<b>3,255.88</b>

**ANEXSO VI**

Indicadores 2009

**ANALISIS DE LOS INDICADORES FUNDAMENTALES**

CENTRO INFORMANTE: SANCTI SPIRITUS      UM: MP con - 1  
 CODIGO: 71      dc  
 MES: DICIEMBRE      Año: 2009

INDICADORES	Fila	UM	ACUMULADO		
			PLAN	REAL	%
<b>PRODUCCIÓN BRUTA</b>	1	MP	17,895.6	23,526.5	131.5
<b>PRODUCCIÓN MERCANTIL</b>	2	MP	15,228.0	18,386.1	120.7
Ventas Totales	3	MP	15,221.1	18,191.8	119.5
Valor Agregado	4	MP	14,420.1	18,996.3	131.7
Costo Producción Bruta	5	MP	17,380.8	22,565.3	129.8
Costo Producción Mercantil	6	MP	14,587.1	17,227.7	118.1
Ingresos	7	MP	23,767.6	27,253.5	114.7
Costos y Gastos	8	MP	23,250.2	26,370.7	113.4
Resultados	9	MP	517.4	882.8	170.6
Costo por peso de Ingresos	10	P	0.98	0.97	98.9
Costo por peso Producción. Bruta	11	P	0.97	0.96	98.8
Costo por peso Producción. Mercantil	12	P	0.96	0.94	97.8
<b>SALARIOS</b>	13	MP	18,884.8	21,355.9	113.1
<b>PROMEDIO DE TRABAJADORES</b>	14	UNO	3,214.0	2,865.0	89.1
Productividad (Producción. Bruta)	15	P	5,568.0	8,211.7	147.5
Productividad (Valor Agregado)	16	P	4,486.7	6,630.5	147.8
<b>SALARIO MEDIO</b>	17	P	5,875.8	7,454.1	126.9
Gasto de salario por peso Producción. Bruta	18	P	1.06	0.91	86.0
Gasto de salario por peso Valor Agregado	19	P	1.31	1.12	85.8
Gasto por Peso de Ventas	20	P	2.46	1.75	71.2
Costo por Peso de Ventas	21	P	0.98	0.97	98.9
Gasto de la Conservación	22	MP	2,939.4	3,211.8	109.3
Certificación de la Conservación	23	MP	2,108.4	2,367.7	112.3
Bonificación Certificación	24	MP	422.6	562.1	133.0
Ingreso Conservación	25	MP	2,531.0	2,929.8	115.8
Monto cobrado de la Conservación	26	MP		2,641.3	
Salario Marabú R82	27	MP	7156.4	8613.2	120.4
<b>Promedio de Trabajares Marabú</b>	28	UNO	675	705	104.4
<b>Chapea Marabu R82</b>	29	cord 2	602743.7	582526.7	96.6

## ANEXSO VII

Indicadores 2010

### ANALISIS DE LOS INDICADORES FUNDAMENTALES

UM: MP con - 1  
dic

CENTRO INFORMANTE: Sancti Spiritus  
 CODIGO: 71 Año: 2010  
 MES: Diciembre

INDICADORES	Fila	UM	ACUMULADO		
			PLAN	REAL	%
<b>PRODUCCIÓN BRUTA</b>	1	MP	16,314.7	18,900.6	115.9
<b>PRODUCCIÓN MERCANTIL</b>	2	MP	12,362.4	15,551.2	125.8
Ventas Totales	3	MP	12,326.6	15,520.4	125.9
Valor Agregado	4	MP	13,688.9	15,435.9	112.8
Costo Producción Bruta	5	MP	16,013.6	17,903.2	111.8
Costo Producción Mercantil	6	MP	11,926.5	14,414.8	120.9
Ingresos	7	MP	17,732.6	18,609.8	104.9
Costos y Gastos	8	MP	17,431.4	18,025.2	103.4
Resultados	9	MP	301.2	584.6	194.1
Costo por peso de Ingresos	10	P	0.98	0.97	98.5
Costo por peso Producción. Bruta	11	P	0.98	0.95	96.5
Costo por peso Producción. Mercantil	12	P	0.96	0.93	96.1
<b>SALARIOS</b>	13	MP	13,674.9	11,420.6	83.5
<b>PROMEDIO DE TRABAJADORES</b>	14	UNO	2,571.0	1,957.0	76.1
Productividad (Producción. Bruta)	15	P	6,345.6	9,657.9	152.2
Productividad (Valor Agregado)	16	P	5,324.3	7,887.5	148.1
<b>SALARIO MEDIO</b>	17	P	5,318.9	5,835.8	109.7
Gasto de salario por peso Producción. Bruta	18	P	0.84	0.60	72.1
Gasto de salario por peso Valor Agregado	19	P	1.00	0.74	74.1
Gasto por Peso de Ventas	20	P	1.79	1.24	69.0
Costo por Peso de Ventas	21	P	0.98	0.97	98.5
Gasto de la Conservación	22	MP	2,204.0	2,431.0	110.3
Certificación de la Conservación	23	MP	1,538.0	1,737.2	113.0
Bonificación Certificación	24	MP	383.6	444.3	115.8
Ingreso Conservación	25	MP	1,921.6	2,181.5	113.5
Monto cobrado de la Conservación	26	MP		1,519.9	
Salario Marabú R82	27	MP	4413.3	2257.4	51.1
<b>Promedio de Trabajares Marabú</b>	28	UNO	590	337	57.1
<b>Chapea Marabu R82</b>	29	cord 2	542281	166375.3	30.7