

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS  
“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**



## **TRABAJO DE DIPLOMA**

**TÍTULO: Procedimiento para evaluar el desempeño en la dimensión económica en la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material Sancti Spiritus**


**AUTORA:** Yoneldys Pérez Rodríguez-Gallo

**TUTORAS:** MSc. María Luisa Lara Zayas

Lic. Leydi Maylén Pérez López

**Curso: 2010-2011**

## *PENSAMIENTO*

A portrait of Raúl Castro Ruz, a Cuban politician and military leader. He is shown from the chest up, wearing a light-colored military-style jacket with several medals and a star on his left chest. He has short, graying hair and is wearing glasses. He is looking slightly to the right of the camera with a serious expression. The background is a plain, light-colored wall.

*“La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social.”*

*Raúl Castro Ruz*

# *Dedicatoria*

*A nuestro glorioso Comandante en Jefe Fidel Castro.*

*A nuestra Revolución por la formación dada.*

*A mí querida familia, por siempre guiarme en el camino del estudio.*

*A las personas que en los momentos difíciles siempre estuvieron presentes y entusiastas.*

*Y muy especialmente a los autores principales de todos mis éxitos profesionales, mis padres, por inculcarme desde pequeña la modestia y el amor hacia mis semejantes.*

# *Agradecimientos:*

*Un objetivo trazado en la vida siempre lleva consigo implícito un esfuerzo personal de quien se lo propone y de personas que generosamente compartieron sus experiencias profesionales con nosotros y sin cuya ayuda no hubiese sido posible materializar este trabajo.*

*De manera muy especial a:*

- + MSc. Maria Luisa Lara y Lic. Leydi Maylén Pérez López, sin las cuales no hubiese sido posible la realización de la presente investigación.*
- + A mis compañeros de trabajo y amigos por su ayuda incondicional en todos los momentos.*
- + Al claustro de profesores que durante seis años me transmitieron sus conocimientos y experiencias para formarme como profesional.*
- + Y a todas aquellas personas que de una forma u otra han ayudado en mi formación profesional.*

## SÍNTESIS

La presente investigación se realizó en la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material de Sancti Spiritus, con el objetivo de desarrollar un procedimiento para evaluar el desempeño en la dimensión económica que posibilite la toma de decisiones, para ello fue necesario realizar el diagnóstico sobre la situación actual de la empresa objeto de estudio. Se puso de manifiesto que no se profundiza en las causas y efectos de las desviaciones que presentan los indicadores económicos. Este procedimiento sugiere, en primer orden, tener presente una serie de consideraciones tales como: recursos humanos, sistema contable informatizado, contabilidad certificada. En el procedimiento se han concebido los siguientes pasos: **Primer Paso**, consiste en ordenar la información contable de forma tal que facilite obtener los indicadores económicos que se requieren para evaluar la situación de la empresa en su dimensión económica. **Segundo Paso**, aplicar los métodos y técnicas de análisis que posibiliten hacer un diagnóstico de la situación de la empresa en lo económico para determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. **Tercer Paso**, tomar decisiones oportunas y razonables que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, materiales, financieros y humanos soporte para la toma de decisiones ya que brinda información relevante para adoptar políticas empresariales que contribuyan a maximizar la rentabilidad, mediante el uso racional de los recursos. En el desarrollo del trabajo ha quedado validada la hipótesis, al demostrarse que el procedimiento posibilita conocer causas y efectos de las desviaciones para la toma de decisiones.



**EMPRESA PROVINCIAL DE ABASTECIMIENTO TÉCNICO MATERIAL  
SANCTI SPÍRITUS**

**Director**

**Asunto: Aval sobre la aplicación de un Procedimiento para evaluar el desempeño económico en la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material en Sancti Spiritus.**

En el presente documento ratificamos la importancia que para la empresa ha tenido la realización del trabajo, lo que nos ha permitido contar con un procedimiento para evaluar el desempeño económico, demostrando que el mismo posibilita la toma de decisiones oportunas y razonables que contribuyen al incremento de la eficiencia y eficacia.

La realización del mismo además de constituir una herramienta de trabajo, ha contribuido a la capacitación y adiestramiento de los directivos y trabajadores de la entidad en el procedimiento propuesto para la implementación del proceso de toma de decisiones.

**Fraternalmente, le saluda**

**José C. García Milián**

## INDICE GENERAL

	<b>PAG.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE EL ANÁLISIS ECONÓMICO</b>	6
I.1. El análisis económico como herramienta de control	6
I.2. Procedimientos para el análisis económico financiero	7
I.3. Usuarios del análisis económico	8
I.4. Fuentes de información para el análisis económico	9
I.5. Métodos y técnicas del Análisis Económico- Financiero	19
I.5.1. Método Comparativo	19
I.5.2. Método Porcentual	20
I.5.3. Técnica de razones financieras	21
I.5.4. Método Factorial	22
I.5.5. Métodos gráficos	23
I.6. Rendimiento Operativo	24
I.7. Dimensiones del desempeño	25
<b>CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE ABASTECIMIENTO TÉCNICO MATERIAL, SANCTI SPÍRITUS</b>	28
II.1. Caracterización de la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material, Sancti Spíritus ( ATM)	28
II.2. Diagnóstico de la entidad objeto de investigación	30
II.3. Pasos a seguir para el proceso de implementación del procedimiento	33
II.4. Indicadores para evaluar el desempeño económico	33
<b>CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO EN LA DIMENSIÓN ECONÓMICA QUE POSIBILITE LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE ABASTECIMIENTO TÉCNICO MATERIAL, SANCTI SPÌRITUS</b>	45
III.1. Análisis del desempeño en la dimensión económica	45
<b>CONCLUSIONES</b>	64
<b>RECOMENDACIONES</b>	65
<b>BIBLIOGRAFÌA</b>	66

## **ANEXOS**

ANEXO I: Estructura General de la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material Sancti Spíritus.

ANEXO II: Indicadores Económicos de la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material Sancti Spíritus.

ANEXO III: Indicadores Generales de la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material Sancti Spíritus.

ANEXO IV: Estado de Situación Cierre de Diciembre de 2009 de la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material Sancti Spíritus.

ANEXO V: Estado de Resultado Cierre de Diciembre de 2009 de la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material Sancti Spíritus.

ANEXO VI: Estado de Situación Cierre de Diciembre de 2010 de la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material Sancti Spíritus.

ANEXO VII: Estado de Resultado Cierre de Diciembre de 2010 de la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material Sancti Spíritus.



## **INTRODUCCIÓN:**

El nuevo paradigma empresarial cubano plantea retos extraordinarios y para enfrentarlos se han originado importantes transformaciones en las técnicas de registro y control, se han implementado nuevos mecanismos financieros, así como nuevos métodos de planeación y dirección que conllevan a un nuevo modelo económico que exige elevar la productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos, y lograr una gestión más eficiente en la actividad empresarial.

En tal sentido se hace necesario contar con adecuados métodos que permitan evaluar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y que posibiliten la información necesaria para la toma de decisiones. La aplicación de los métodos y técnicas del análisis económico financiero constituyen pilares importantes para la toma de decisiones que contribuyan a lograr el crecimiento y desarrollo futuro de la empresa.

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 y financiera.

En la actualidad elevar la eficiencia es un requisito de primer orden, sin embargo, junto a esta lucha ardua de por sí, la complejidad e imperativos de las circunstancias de hoy obligan a ir dando pasos progresivos, paralelos y entrelazados que, a la vez que contribuyan a mantener el nivel de existencia del país — al reducir la ineficiencia que caracteriza el grueso de la economía —, y, a la vez, disminuir costos en la parte de estas que tengan condiciones que permitan ajustar la recuperación económica sobre bases nuevas de acuerdo con las tendencias externas que posibiliten asegurar ventajas competitivas duraderas y sostenibles.

La economía cubana, inmersa en un entorno inestable, agresivo y turbulento, precisa administrar eficientemente los recursos a través de técnicas que permitan evaluar y controlar los indicadores económicos y financieros en un corto plazo para el proceso de toma de decisiones, con vistas a obtener resultados eficientes.

## **Caracterización de los antecedentes del trabajo.**

La Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material, se dedica a comercializar de forma mayorista materiales y elementos de la construcción en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior. Brinda servicios de transportación de las cargas que comercializa en pesos cubanos y pesos convertibles. En investigaciones realizadas se ha podido constatar que la dirección de la entidad no cuenta con un procedimiento para evaluar los indicadores económicos que expresan el resultado en el desempeño, esto fundamenta la **situación problemática** de la presente investigación.

Por tal razón el **problema científico** de la presente investigación lo constituye la inexistencia de un procedimiento para evaluar el desempeño en la dimensión económica en la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material, Sancti Spíritus.

En correspondencia con el problema científico la **hipótesis** de investigación expresa que si se diseña un procedimiento para evaluar el desempeño en la dimensión económica en la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material, Sancti Spíritus, se podrán conocer las causas y efectos de las desviaciones, para satisfacer las necesidades informativas que requiere la dirección de la entidad y la toma de decisiones.

Una vez definido el problema científico a cuya solución contribuye esta investigación, así como la hipótesis de la misma, el **objeto de estudio teórico** lo constituye el análisis del desempeño en la dimensión económica, tomando como **objeto de estudio práctico específico**, la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material Sancti Spíritus.

El **Campo de Acción** está representado por el Presupuesto y los Estados Financieros de la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material de Sancti Spíritus.

El **Objetivo General** de la investigación consistió en: Diseñar un procedimiento para evaluar el desempeño en la dimensión económica, que posibilite la toma de decisiones en la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material, Sancti Spíritus.

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

1. Realizar una revisión de los fundamentos teóricos sobre los diferentes enfoques en materia de análisis económico y su importancia para la toma de decisiones.
2. Diagnosticar la situación actual que presenta la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material, Sancti Spíritus en cuanto a la aplicación de las técnicas del análisis económico- financiero para la toma de decisiones que contribuyan a incrementar la eficiencia económica.
3. Diseñar un procedimiento para evaluar el desempeño en la dimensión económica en la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material, Sancti Spíritus que posibilite la toma de decisiones.
4. Validar el procedimiento propuesto en la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material, Sancti Spíritus.

#### **Unidad de estudio y decisión muestral.**

La población a estudiar está dada por los indicadores económicos en la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material, Sancti Spíritus, ella constituye la muestra a investigar, con criterios de selección, Presupuesto, Estado de Resultado, Libros y Registros de la Contabilidad, al cierre del ejercicio contable el 31 de diciembre de 2010. Entre los **métodos** utilizados en el presente trabajo se encuentran los siguientes:

- **Histórico-lógico**, en el análisis de la documentación y la literatura consultada con el propósito de determinar la importancia del análisis económico- financiero.
- El **análisis-síntesis, inducción-deducción y el enfoque sistémico** que permitieron el estudio de los métodos y técnicas para el análisis del desempeño

en la dimensión económica en la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material, Sancti Spíritus.

Para el procesamiento y evaluación de la información se utilizó la computación como medio y los gráficos estadísticos. Sin excluir el análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica. Durante la investigación se utilizó la observación directa.

La **novedad científica** que aporta la presente investigación radica en el diseño de un procedimiento para evaluar el desempeño en la dimensión económica en la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material, Sancti Spíritus, para potenciar y agilizar el proceso de toma de decisiones, como acción necesaria para alcanzar los resultados eficientes, eficaces y competitivos que precisan, cada vez más, las empresas cubanas.

### **Valores de la investigación**

**El investigativo**, al abordar una revisión de la literatura relacionada con el análisis económico- financiero.

**El social**, se pone de manifiesto en el desempeño de la dirección y del área contable, ello permite la toma de decisiones a todos los niveles, para lograr la eficiencia proyectada y el uso más racional de los recursos.

**El teórico**, esta dado en la solución adecuada del marco teórico, sirve de soporte, y permite diseñar el procedimiento para el análisis del desempeño en la dimensión económica en la entidad objeto de estudio.

**El práctico**, radica en la implementación del procedimiento propuesto en la entidad analizada.

**El valor económico**, queda explícito en la investigación puesto que el procedimiento propuesto posibilita evaluar el desempeño en la dimensión económica, mostrando causas y efectos de las desviaciones, y posibilita la toma de decisiones operativas y estratégicas.

El informe de investigación se presenta con una introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el capítulo I se expone el marco teórico - conceptual de la investigación; en él se profundiza en los métodos y técnicas del análisis económico, así como su importancia como herramienta de dirección para la toma de decisiones oportunas que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos materiales, financieros y humanos. La autora, con la ayuda de los métodos teóricos de investigación, desarrolla sus propias concepciones. En el capítulo II se exponen los resultados del diagnóstico en la entidad objeto de estudio, los que respaldan las deficiencias detectadas que sintetizan la situación problémica y plantea como solución el diseño de un procedimiento para evaluar el desempeño en la dimensión económica con una orientación coherente y razonable, que posibilita la toma de decisiones en la entidad objeto de investigación. En el capítulo III se valida el procedimiento propuesto y demuestra que el mismo posibilita la información que requiere la dirección para la toma de decisiones operativas y estratégicas que contribuyan al incremento de la eficiencia económica.

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE EL ANÁLISIS ECONÓMICO**

El presente capítulo la autora aborda desde el punto de vista teórico-conceptual la importancia del análisis económico como herramienta para la toma de decisiones que contribuyan al control eficiente de la gestión, así mismo profundiza en los Estados Financieros como fuentes de información para el análisis.

### **1.1: El análisis económico como herramienta de control**

El análisis económico financiero representa una herramienta de control financiero que ayuda a evitar y corregir los errores en la asignación de recursos, permite a la empresa tomar decisiones, mediante la selección de la información relevante que posibilite medir y establecer conclusiones sobre: el rendimiento de la inversión, el grado de riesgo, el flujo de fondos para enfrentar el pasivo y el capital, así como las concesiones de créditos, entre otras.

La administración financiera de la empresa necesita conocer las actividades que tienen un efecto positivo en el valor de la empresa, por lo tanto resulta necesario en el momento de las decisiones, conocer las acciones que incrementan dicho valor mediante el uso racional de los recursos materiales, financieros y humanos que contribuyan al incremento sostenido de la eficiencia empresarial.

El análisis económico financiero proporciona a los directivos y propietarios conocer el efecto esperado de las decisiones estratégicas y de gestión adoptadas para incrementar el valor de la empresa, asimismo posibilita a los inversionistas 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.

El dinero para financiar los activos de la empresa se recibe de los mercados financieros, prestamistas y de los propietarios. Las operaciones con los activos, dan lugar a transacciones de cobros y pagos provenientes de la realización del ciclo de producción, circulación de las mercancías y los servicios, estas generan utilidades

que se destinan a las reservas patrimoniales, al pago de intereses, dividendos e impuestos al Estado.

Una empresa implica inversión en activos, los que constituyen el medio para concretar la estrategia de la misma. La adquisición de estos se financia con aportes de capital o deudas. Estos recursos se destinan a las actividades y representan el activo operativo de la empresa, ellos generan las utilidades operacionales.

El activo total está representado por activos operativos y no operativos. Los activos operativos son aquellos que generan rentas y que pueden venderse o liquidarse sin afectar las utilidades operacionales de la empresa.

Los componentes financieros de una empresa que permiten realizar el análisis económico financiero de una forma nítida y coherente, se pueden resumir como sigue:

- Activos operativos y las utilidades que generan los mismos.
- Activos no operativos y las utilidades que estos producen.
- Las fuentes de financiamiento (capital y deuda).

La deuda como fuente de financiamiento de los activos se utiliza cuando es conveniente su costo, pues esta implica el pago de intereses y la devolución del importe de la misma. Dicha deuda se amortiza en plazos fijos con el dinero proveniente de los fondos operativos, que generan los ciclos financieros.

## **1.2: Procedimientos para el análisis económico financiero**

El administrador financiero al realizar el análisis de la empresa puede aplicar diferentes procedimientos tales como:

- Diagnóstico de la empresa
- Evaluación competitiva y estratégica
- Pronóstico y proyección
- Cálculo financiero

El análisis requiere de un diagnóstico de la empresa, el mismo consiste en la interpretación de la información necesaria para evaluar su situación actual, conocer sus utilidades, y su capacidad de pago, la proyección del desempeño esperado evaluando diferentes alternativas basadas en el mercado y las decisiones estratégicas proyectadas por la misma.

### **1.3: Usuarios del análisis económico**

El análisis económico puede realizarse para las decisiones de un tercero o para las decisiones de la dirección de la empresa que permitan la gestión eficiente de los recursos. Por tal razón los usuarios del análisis económico se pueden clasificar en dos grupos.

- Internos
- Externos

El análisis económico - financiero posibilita realizar un diagnóstico para evaluar la decisión de préstamo o crédito, para la compra o venta de acciones de la empresa en el mercado, para la evaluación de un activo que se destina a la venta.

El análisis económico -financiero también posibilita evaluar alternativas sobre mercados, precios, políticas de dividendos entre otras.

Para realizar el análisis de uso interno, es necesario contar con toda la información contable y estadística de la empresa, así como los presupuestos aprobados por directivos, trabajadores y organismo superior. También las consideraciones estratégicas adoptadas por la dirección.

El análisis de uso externo se realiza sólo con la información que es publicada y de los mercados en que esta actúa.

### **1.4: Fuentes de información para el análisis económico**

Las fuentes de información para el análisis económico - financiero de la empresa son las siguientes:



- información contable,
- información estadística,
- presupuestos,
- legislación financiera.

La principal ventaja de la información contable (estados financieros) es su carácter integral puesto que refleja los efectos económicos y financieros de las actividades de la empresa.

El principal objetivo de los estados financieros es el de 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.

Los Estados Financieros representan el principal producto de todo el proceso contable que se lleva a cabo dentro de la empresa. Se puede afirmar que sobre los Estados Financieros son tomadas la casi totalidad de las decisiones económicas financieras que afectan a una entidad.

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

- **el Estado de Situación Financiera o Balance General,**
- **el Estado de Resultado.**

De uso interno entre otros estados:

- **el Estado de Origen y Aplicación de Fondos,**
- **el Estado de Flujos de Efectivo.**

Dentro de la estructura contable de la empresa el **Balance General o Estado de Situación Financiera** constituye el documento económico - financiero por excelencia, que 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, las deudas 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**).

Para evaluar el desempeño se emplea el Estado de Resultado, debido a que los resultados obtenidos son una buena base como indicadores. Si es comparativo el **Estado de Resultado** reflejará las tendencias de las operaciones de un período a otro y para el usuario será de ayuda máxima como elemento de juicio, si se presenta comparado con cifras de períodos anteriores y/o cifras presupuestadas, será de mayor utilidad, pues al determinar las variaciones se logra conocer las deficiencias o mejorías realizadas.

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

### **Estado de origen y aplicación de Fondos**

En el libro de Contabilidad Superior, Alberto Name (1989) página 85 expresa: “Los estados de fondo se originaron en el año 1908. 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, dado 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 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 esta 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, en el mismo encuentra la información necesaria para proyectar su expansión, programas de financiamiento, etcétera. 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 empresa 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 "Presentación de la Información financiera" establece para todas las 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 entorno 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 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.

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 ocurridos en la situación financiera para que los usuarios de los estados financieros puedan conocer y evaluar la liquidez y/o solvencia de la entidad.

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 analiza brevemente la manera en que los flujos de efectivo se agrupan en las tres primeras categorías por ser las más usadas en el entorno de la economía cubana.

**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 figuran en el Estado de Resultado, estos contienen:

- 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.

Las entradas de efectivo por intereses y dividendos están relacionadas con las actividades de inversión y los pagos por intereses están relacionados con las actividades de financiamiento. Aunque la Organización Mundial de los Principios Generalmente Aceptados de Contabilidad ( FASB ) analizó este punto de vista, decidió clasificar los cobros y los pagos de interés dentro de las actividades de operación para que los flujos de efectivo netos de estas actividades reflejen los defectos en el efectivo de las transacciones de ingresos y gastos que forman parte de la determinación de la utilidad neta debido a el ingreso de dividendos e intereses y el pago de intereses se toman en cuenta en la determinación de ese nivel de utilidad.

No obstante, los pagos de dividendos no forman parte en la determinación de la utilidad neta y por ello se enmarcan dentro de las actividades de financiamiento.

En otro orden informativo, para la preparación del estado de flujos de efectivo, la Organización Mundial de los Principios Generalmente Aceptados de Contabilidad (FASB) ha definido al efectivo como una parte que incluye efectivo y equivalentes al efectivo.

Son equivalentes al efectivo las inversiones a corto plazo altamente líquidas que son fácilmente convertibles por sumas de efectivo ciertas, y están tan cerca del vencimiento que es insignificante al riesgo de cambios en su valor, debido a cambios en la tasa de interés.

Las transferencias de dinero entre las cuentas bancarias de la empresa y estos instrumentos equivalentes al efectivo, no se consideran ingresos y pagos de efectivo. Por tanto, el dinero se considera efectivo independientemente a si se mantiene en moneda, en una cuenta bancaria o en forma de equivalente al efectivo.

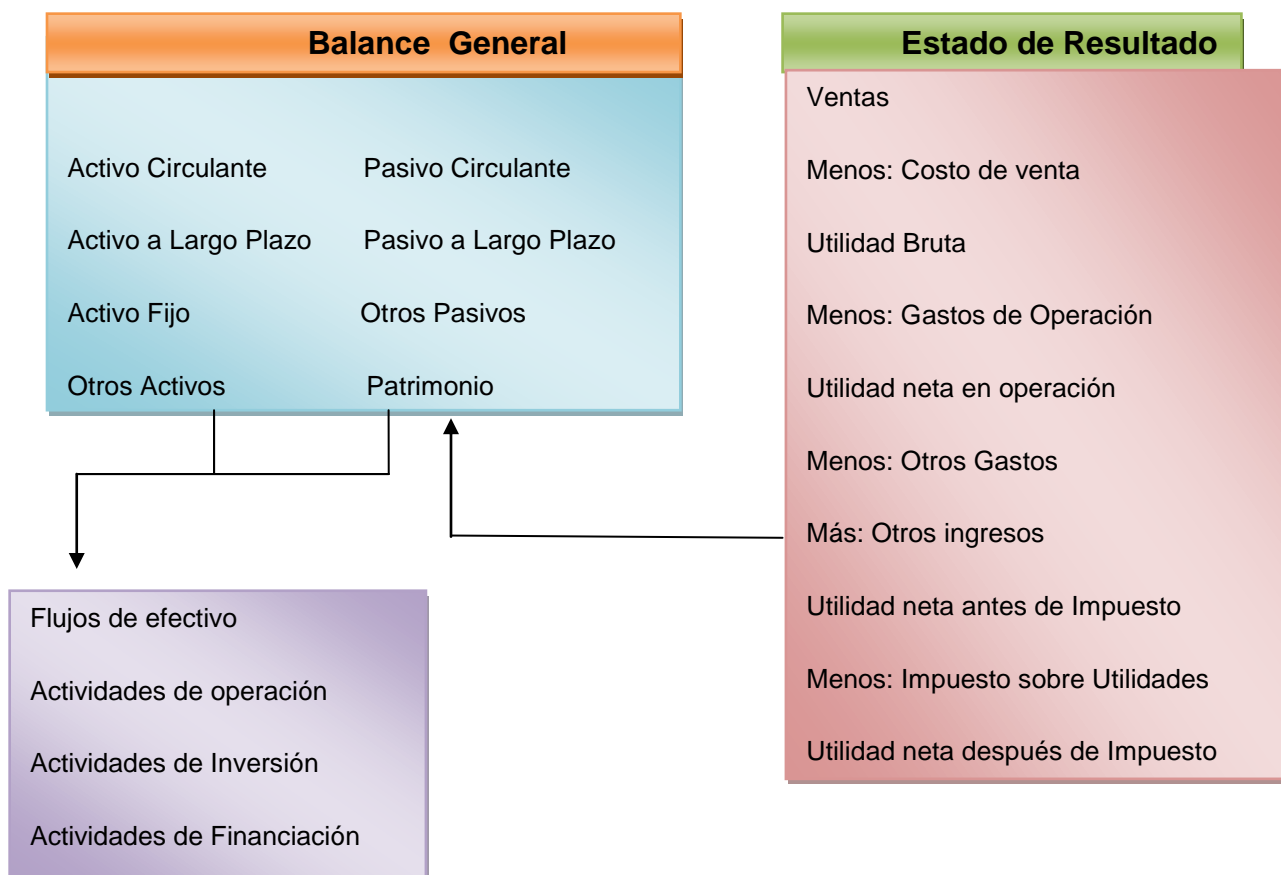
No obstante, el cobro de cualquier interés por poseer equivalentes al efectivo se incluye como una entrada de efectivo en las actividades de operación. Los valores negociables como las inversiones en bonos y acciones no son equivalentes al efectivo, por lo tanto la compra y la venta de estos valores si originan los flujos de efectivo, indistintamente a su naturaleza, deben incluirse en las actividades de inversión.

La práctica internacional exige que la empresa revele la política empleada para determinar cuales partidas clasifican como equivalentes al efectivo y cualquier cambio de esta política se trata como un cambio de principios de contabilidad y se efectúa modificando retroactivamente los estados financieros de ejercicios anteriores que se presentan para la comparación.

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 negativos será imposible obtener efectivo de otras fuentes.

Para que la empresa pueda obtener efectivo a través de las actividades de financiamiento se hace necesario que posea una capacidad para generar efectivo de las operaciones corrientes; puesto que puede financiarse con el efectivo proveniente de las actividades de inversión, pues al vender sus activos fijos corre riesgo del agotamiento. La estructura básica de los estados financieros según las Normas Cubanas de Contabilidad se ilustra en el esquema 1.1





### **Esquema 1.1. Estructura básica de los Estados Financieros.**

En esta clasificación los activos y pasivos se establecen según el plazo en que estos se convierten en dinero y que los pasivos deben cancelarse acorde a los plazos establecidos en los contratos aprobados.

Los resultados se exponen separando las partidas según su relación con las operaciones habituales de la empresa. La clasificación enfatiza el carácter ordinario o extraordinario de los elementos que representan ingresos y gastos.

Los **Presupuestos** constituyen fuentes de información para el análisis económico financiero a través de estos la empresa ejerce un control eficaz de los recursos materiales, financieros y humanos. El análisis del cumplimiento de los presupuestos, permite conocer causas y efectos de las desviaciones para la toma de decisiones, que posibiliten el incremento sostenido de la productividad del trabajo, la disminución de los costos y gastos, ello implica el incremento de la eficiencia empresarial.

Las modalidades presupuestarias de uso más generalizado en las empresas son las siguientes:

- **Presupuesto de ventas:** pronóstico de ingresos esperados, formulado en general por líneas de productos o actividades en períodos mensuales y sujeto a revisión sistemática.
- **Presupuesto de costos y gastos:** pronóstico de los costos y gastos por actividades.
- **Presupuesto de compra:** pronóstico de compras, formuladas en general que pueden variar acorde a los niveles de ventas.
- **Presupuesto de fuerza de trabajo:** personal esperado y niveles de prestaciones, formulado en general por número de individuos y cantidad monetaria de cada categoría de los puestos de trabajo.
- **Presupuesto de inversiones:** inversiones previstas en activos fijos (maquinarias, equipos, construcciones etc.)
- **Presupuesto de efectivo:** flujo esperado de ingresos y egresos monetarios.

Esta información estará disponible para el análisis tanto de uso interno, como externo siempre que se mantenga comunicación con la empresa.

### **1.5: Métodos y técnicas del Análisis Económico- Financiero**

Se comprende por método en el amplio sentido, el modo de enfocar el estudio de la realidad, el modo de investigar los fenómenos de la naturaleza y de la sociedad.

Las particularidades del método a emplear, se determinan por el contenido de la ciencia, por su objeto, pero independientemente de que cada ciencia utiliza métodos específicos del conocimiento para el logro de sus objetivos, es necesario tener presente que cuando se habla de los métodos del conocimiento científico hay que detectar que el método universal del conocimiento es el dialéctico.

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

Los principales métodos del análisis económico financiero son:

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

#### **1.5.1: Método Comparativo**

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

## Empresa x

**Tabla # 1: Estado de Situación, al 31 de diciembre 2008 y 2009**

	2007	2008	Variación		2007	2008	Variación
<b>Activo</b>				<b>Pasivo</b>			
Caja y Banco	35.00	32.00	(3.00)	Cuentas por pagar	32.00	29.00	(3.00)
Cuentas por cobrar	64.00	67.00	3.00	Nómina por pagar	10.00	12.00	2.00
				Obligaciones con el			
Inventarios	76.00	83.00	7.00	Presupuesto	13.00	12.00	(1.00)
Total Activo Circulante	175.00	182.00	7.00	Total Pasivo Circulante	55.00	53.00	(2.00)
Activo Tangible	236.00	226.00	(10.00)	Préstamo a Largo Plazo	105.00	89.00	(16.00)
				Total Pasivo a Largo			
Activo Intangible	18.00	19.00	1.00	Plazo	105.00	89.00	(16.00)
Total Activo Fijo	254.00	245.00	(9.00)	Otros Pasivos	15.00	17.00	2.00
Otros Activos	10.00	10.00	0.00	Total Pasivo	175.00	159.00	(16.00)
Total Activo	439.00	437.00	(2.00)	<b>Patrimonio</b>	264.00	278.00	14.00
				Total Pasivo y			
				Patrimonio	439.00	437.00	(2.00)

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

### 1.5.2: Método Porcentual

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

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

### 1.5.3: Técnica de razones financieras

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

Razones pasadas de la misma empresa.

- Determinados estándares previamente establecidos.
- Razones de otras empresas del mismo organismo.

De los Estados Financieros puede obtenerse un número significativo de razones financieras, ha dado lugar a que existan diferentes clasificaciones. Entre las diversas modalidades de razón, las que más emplean las empresas son rentabilidad, liquidez, actividad y apalancamiento.

Seguidamente se ilustran estas opciones.

<b>Tipo</b>	<b>Ejemplo</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Liquidez</b>	Liquidez General	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Solvencia en el corto plazo
	Liquidez Inmediata	$\frac{\text{Activo Circulante sin Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Solvencia Inmediata
	Tesorería	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Solvencia disponible
<b>Actividad</b>	Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas a créditos}}{\text{Cuentas y Efectos por Cobrar}}$	Eficiencia en la administración de las partidas por cobrar
	Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventarios}}$	Eficiencia en la administración de los inventarios
	Rotación de Activo Circulante	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Circulante}}$	Eficiencia en la administración del circulante
<b>Apalancamiento</b>	Razón de deuda	$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}}$	Financiamiento otorgado por los acreedores

	Autonomía	Patrimonio Neto / Activos Totales	Financiamiento propietarios
<b>Rentabilidad</b>	Rendimiento de la Inversión	Ingreso Neto / Activos Totales	Rentabilidad de la Inversión
	Rentabilidad Financiera	Ingreso Neto / Patrimonio Neto	Rentabilidad de los propietarios

#### 1.5.4: Método Factorial

Este método es muy utilizado en el análisis, su esencia consiste en la sustitución sistemática de los factores que integran el indicador generalizador. El objetivo de este es el de determinar la influencia que ejerce cada factor en la variación del indicador.

Carlos Marx en Obras Completas plantea: “... **el resultado de cualquier combinación posible se desentraña cuando se analiza cada uno de los factores como sujeto a variación, mientras se suponen invariables los restantes...**”

Este método es utilizado por Marx en el Capital al investigar el precio de la fuerza de trabajo, la plusvalía entre otras categorías económicas.

El método factorial o en cadena o de sustitución consecutiva se puede expresar teóricamente como sigue:

$$x = \left( \frac{b_1}{b_0} \cdot \frac{c_1}{c_0} \right) x_0$$

0= año anterior o magnitud planificada.

1= año actual o magnitud real.

$$x_0 = b_0 \cdot c_0$$

$$x_1 = \frac{b_1}{b_0} \cdot c_0$$

$$x_2 = \frac{b_1}{b_0} \cdot \frac{c_1}{c_0}$$

$$x_3 = \frac{b_1}{b_0} \cdot c_1$$

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

$$D_1 = X_1 - X_0$$

$$D_2 = X_3 - X_2$$

$$D_3 = X_2 - X_1$$

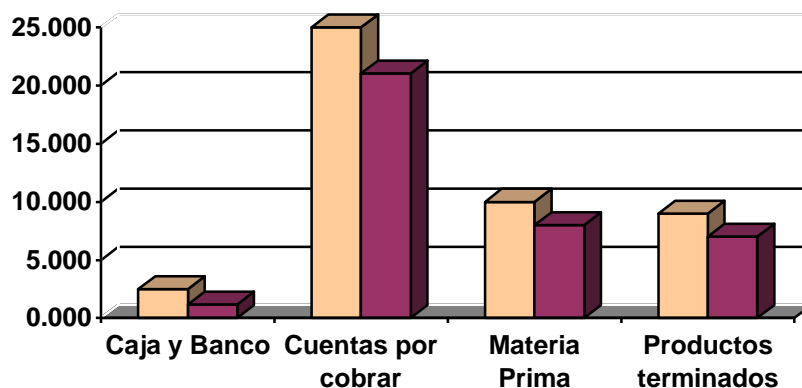
$$D_T = \sum_{i=1}^n D_i$$

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.

### 1.5.5: 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 presenta(n) en los mismos. Entre ellos se encuentran los gráficos lineales, cronológicos, de barras y compuestos.

**Gráfico de barras.** Permite a través de rectángulos, ver la estructura del Balance General o Estado de Resultado por grupo. Cada barra representa las partidas correspondientes a cada grupo. Debe tener proporcionalidad el tamaño de la barra con el dato que representa.



### 1.6: Rendimiento Operativo

Una empresa, para realizar sus operaciones requiere invertir en activo; para tomar decisiones y adoptar alternativas en cuanto a la inversión, la empresa necesita de un análisis de la actividad relacionando el nivel de operaciones (ejemplo ventas) con los

activos utilizados para alcanzar ese nivel, este método posibilita evaluar la posición de la empresa y sus perspectivas de desempeño.

La empresa para financiar los activos que necesita para el desarrollo de las actividades puede utilizar diferentes fuentes de financiamiento y en dependencia de la fuente utilizada se evalúa el riesgo financiero a corto y largo plazo, así como las proyecciones de rendimientos, entonces se realiza un análisis de solvencia a corto y largo plazo.

El nivel de actividad, los recursos utilizados y sus fuentes de financiamiento definen el rendimiento que obtiene la empresa a favor de los propietarios. Alcanzar y mantener un nivel de rendimiento operativo es un requisito indispensable para que la empresa pueda desarrollarse y crecer. Por tal razón se considera este como el indicador más importante del desempeño de la empresa. El rendimiento operativo se mide como rendimiento de la inversión. Este relaciona la ganancia operativa con los recursos utilizados para obtenerla y se calcula:

**Ganancia en operación / Activos Operativos** La ganancia en operación es el excedente resultante del activo operativo, para su análisis se proponen los siguientes indicadores:

- Ventas netas
- Costo de venta
- Gastos Operacionales

Como se ha planteado en el presente capítulo, el activo operativo representa los recursos utilizados por la empresa, categoría que reviste importancia relevante en el análisis económico - financiero.

La rotación del activo operativo es un indicador que mide la intensidad de recursos que se requiere para alcanzar el nivel de actividad. Este indicador se calcula:

**Ventas netas / Activos operativos**

El rendimiento operativo se puede analizar además, considerando el margen sobre las ventas y la rotación de los activos operativos, como sigue:

**(Ganancia en operación / Ventas netas) / (Ventas netas / Activos operacionales)**

### **1.7: Dimensiones del desempeño**

El rendimiento y el flujo de fondos de la empresa son las medidas que muestran las facetas económica y financiera del desempeño. Los componentes del flujo de fondos y los componentes del rendimiento son mediciones complementarias: el flujo de fondos ayuda a comprender el impacto que tienen los impulsores del rendimiento.

En las situaciones relativamente estables ambas formas de medición se confirman entre sí. Incluso podría decirse que basta con una sola para describir de un modo completo el desempeño.

Sin embargo, para comprender los procesos de cambio del nivel de actividad (crecimiento o desinversión) es necesario considerar cuidadosamente las dos perspectivas. Estos procesos por lo general son multiperiódicos (se manifiestan en varios años).

Una consecuencia de esto es que el rendimiento y el flujo de fondos de cada año muestran sólo una parte del proceso de crecimiento de la empresa. Es necesario reunir ambas perspectivas para realizar una evaluación correcta del desempeño observado y así un mejor fundamento del juicio acerca del desempeño futuro.

Los componentes del rendimiento operativo (margen sobre ventas y rotación) reflejan también el comportamiento del flujo de fondos operativo. Este se forma con la ganancia operativa y el cambio del activo operativo neto por las actividades del período. Por ejemplo, si en un período no se modifica el margen sobre ventas ni la rotación operativa, un aumento de ventas tiene dos efectos opuestos en el flujo de fondos operativo. Por un lado, un efecto positivo, por la mayor ganancia operativa (mayores ventas con el mismo margen sobre ventas). Por el otro, un efecto negativo,



por el mayor requerimiento de activo operativo neto (el activo operativo neto aumenta en la misma proporción que las ventas, y por esto no cambia la rotación operativa).

El crecimiento sostenible de ventas, o crecimiento auto sustentado, o financiable, es el crecimiento de las ventas que se puede financiar sin realizar cambios en la estructura de financiamiento existente (cambios en el grado de endeudamiento o emisión de nuevo capital) ni en la distribución de ganancias.

### **Conclusiones del capítulo**

En este capítulo la autora ha profundizado en la importancia del análisis económico como herramienta de control financiero, ello posibilita evaluar el desempeño de la empresa en su dimensión económica y financiera y da a conocer causas y efectos de las desviaciones para que la empresa pueda tomar decisiones que posibiliten incrementar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos. Se ha identificado el rendimiento como un indicador impulsor del desarrollo y crecimiento de la empresa, así como en los flujos de fondos. En el próximo capítulo se propone un procedimiento para evaluar el desempeño en su dimensión económica aplicando los métodos y técnicas del análisis posibilita conocer los factores que inciden en las desviaciones y tomar decisiones que contribuyan a una gestión más eficiente en la administración de los recursos en la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material, Sancti Spíritus.

## **CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE ABASTECIMIENTO TÉCNICO MATERIAL, SANCTI SPÍRITUS**

En este capítulo la autora expresa el resultado del diagnóstico, sobre la situación actual de la empresa objeto de estudio, se pone 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 analizar el desempeño que brinda la información que requiere la dirección, para la toma de decisiones oportunas y razonables que permitan el incremento de la eficiencia.

### **2.1: Caracterización de la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material, Sancti Spíritus (ATM)**

La Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material (ATM) es una entidad en Perfeccionamiento Empresarial, la misma está ubicada en 5ta del Este entre Francisco Espinosa y Avenida Soviética, subordinada al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Sancti Spíritus, fue creada el 10 de noviembre de 1976 mediante Acuerdo No8 del extinto Comité Ejecutivo de la Asamblea Provincial del Poder Popular, en su reunión No2.

Al implantarse el Perfeccionamiento Empresarial queda aprobada su estructura de organización. (Anexo 1)

Presenta una composición de la fuerza de trabajo la cual se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 2.1: Composición de la fuerza de trabajo**

Técnicos	Operarios	Servicios	Dirigentes	Administrativos
22	27	13	7	3

El 23 de Agosto de 2010 por parte el Ministerio de Economía y Planificación fue modificado según Resolución 455/2010 el **Objeto social**, el cual se aprobó de la siguiente forma:

1. Comercializar de forma mayorista materiales y elementos de la construcción en moneda nacional, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
2. Comercializar de forma mayorista materiales en moneda nacional y divisas, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
3. Comercializar de forma mayorista productos ociosos o de lento movimiento en moneda nacional.
4. Brindar servicios de transportación de las cargas que comercializa en moneda nacional y divisas.
5. Prestar servicios de transportación de cargas, teniendo en cuenta las regulaciones establecidas por el Ministerio del Transporte en moneda nacional.
6. Prestar servicios de chapistería, pintura, soldadura, mantenimiento y reparación a vehículos ligeros en moneda nacional y divisas.
7. Brindar servicios de almacenaje en moneda nacional a empresas mixtas, asociaciones económicas internacionales y a empresas extranjeras, en divisas.
8. Prestar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en moneda nacional.
9. Brindar servicios de parqueo en moneda nacional.
10. Brindar servicios de alquiler de locales en moneda nacional.
11. Brindar servicios de recreación con gastronomía asociada a sus trabajadores en moneda nacional.

**Principales Proveedores:**

- Empresa Comercializadora Escambray,
- Empresa Comercializadora Divep,
- Acinox,
- Empresa Materiales de la Construcción,

- Fábrica de Cemento Siguaney,
- Empresa de Gases Industriales.

### **Clientes:**

- Agrupación de la Vivienda,
- Unidad Básica de la Construcción,
- Empresa Pecuaria,
- Empresa Constructora de Obras de Arquitectura (ECO A –49),
- Empresa de Producción Industrial.

### **Misión**

Prestar servicios de abastecimientos y comercialización de materiales para la vivienda y otros organismos, con eficiencia y calidad, demostrar la confiabilidad con un alto sentido de pertenencia y una capacidad técnico profesional para lograr así el reconocimiento de nuestros clientes dentro y fuera de la provincia.

### **Visión**

Ser líderes en el abastecimiento y la comercialización de materiales para la vivienda y otros organismos, ser competitivos, contar con un colectivo altamente calificado y lograr la excelencia en la gestión, manteniendo el Perfeccionamiento Empresarial.

## **2.2: Diagnóstico de la entidad objeto de investigación**

El proceso investigativo se fundamenta mediante la aplicación de métodos teóricos y empíricos. Los teóricos han posibilitado diseñar el marco teórico referencial del trabajo, así como la fundamentación de la propuesta del procedimiento.

El método histórico y lógico proporcionó, a través del estudio de la bibliografía, realizar un análisis del proceso contable en la entidad objeto de investigación. Así mismo posibilitó seguir la lógica en los pasos a proceder en el procedimiento propuesto.

Los métodos de análisis, síntesis, inducción y deducción permitieron realizar una apreciación detallada del problema planteado. Para el desarrollo del diagnóstico se aplicó como método empírico el análisis documental en la revisión de los informes de las auditorías ejecutadas en los años 2009 y 2010 por el extinto Ministerio de Auditoría y Control (MAC), Actas del Consejo de Dirección, del Sindicato así como los informes de los Análisis económicos realizados.

Las situaciones significativas, obtenidas mediante la observación y demás métodos aplicados, han sido las siguientes:

- La empresa cuenta con una Dirección de Contabilidad y Finanzas.
- La Contabilidad está certificada.
- Existen los medios informáticos y de comunicación que permiten operar los sistemas de Contabilidad (Versat) y el registro, procesamiento y presentación de la Información contable.
- Se elaboran los siguientes Estados Financieros:
  - Estado de Situación Financiera o Balance General.
  - Estado de Resultado.
- El manual de Normas y Procedimientos de Contabilidad responde a los requerimientos establecidos en las Normas Cubanas de Contabilidad Resolución 235/05 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- No existen lineamientos ni se aplica para el registro y control de los costos de las actividades por servicios de transportación de cargas, chapistería, pintura y reparación a vehículos.
- No existe una política de disminución de los costos por los servicios de transportación de cargas, chapistería, pintura y reparación a vehículos.
- Se analiza el indicador costo por peso, comparando el real con el plan pero no se determina el sobre gasto y las causas que han dado lugar al mismo.

- No se analizan detalladamente los factores que inciden en el margen neto y la incidencia de este en la rentabilidad económica.
- La empresa cuenta con el expediente de implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- El análisis económico se limita a evaluar los indicadores que figuren en el Estado de Resultado considerando el cumplimiento del plan y no se profundiza en las desviaciones. Se muestra a continuación:

#### INDICADORES GENERALES ESPECIFICOS

Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material, Sancti Spíritus

Mes: Diciembre/2010

Código: 317-1-5288

<b>Indicador</b>	<b>UM</b>	<b>Plan Año</b>	<b>Plan H/F</b>	<b>R. H/F</b>	<b>%</b>	<b>R. A/A</b>	<b>%</b>
Ventas más otros ingresos	MP	10574.0	10574.0	11,554.2	<b>1550.5</b>	11,551.7	<b>100.0</b>
Venta Netas	MP	10498.1	10498.1	11,487.5	<b>1552.4</b>	11,478.0	<b>100.1</b>
De ello: Ventas de Mercancías	MP	10453.1	10453.1	11,341.6	<b>1541.0</b>	11,407.4	<b>99.4</b>
Prestación Servicios	MP	45.0	45.0	145.9	<b>3647.5</b>	70.6	<b>206.7</b>
Otros Ingresos	MP	75.9	75.9	66.7	<b>1282.7</b>	73.7	<b>90.5</b>
De ellos: Comedor y Cafetería	MP	42.0	42.0	59.5	<b>1700.0</b>	57.6	<b>103.3</b>

Los resultados del diagnóstico ponen de manifiesto que los ejecutivos no cuentan con la información necesaria para tomar decisiones oportunas que contribuyan a maximizar la eficiencia. Por tal razón es necesario desarrollar un procedimiento que posibilite el proceso de toma de decisiones y se realice de forma efectiva. En el próximo epígrafe se proponen los pasos a seguir para la implementación del procedimiento a partir del año 2011 en la empresa campo de acción.

### **2.3: Pasos a seguir para el proceso de implementación del procedimiento**

El marco en el que se desenvuelve la empresa cubana en la actualidad busca, a través del Perfeccionamiento Empresarial, elevar la eficiencia económica y requiere de la implementación de técnicas que permitan la toma de decisiones oportunas y

razonables. En tal sentido el procedimiento propuesto constituye un soporte para la toma de decisiones debido a que brinda información relevante para adoptar políticas empresariales que contribuyan a maximizar la rentabilidad, mediante el uso racional de los recursos y disminuir el riesgo financiero.

Este procedimiento sugiere los siguientes pasos: **Primer Paso:** Consiste en ordenar la información contable de forma tal que facilite obtener los indicadores económicos que se requieren para evaluar el desempeño de la empresa en su dimensión económica.

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

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

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

#### **2.4: Indicadores para evaluar el desempeño económico**

La selección de los indicadores se realizó considerando los epígrafes que figuran en el Plan de la Empresa aprobado por el Organismo Superior. Los objetivos de los mismos están orientados a evaluar la situación de la empresa en lo económico, facilitándoles a los ejecutivos la toma de decisiones. La propuesta de indicadores fue objeto de evaluación con especialistas del área económica, recursos humanos e informáticos, llegándose al consenso de evaluar los que figuran en el siguiente esquema:

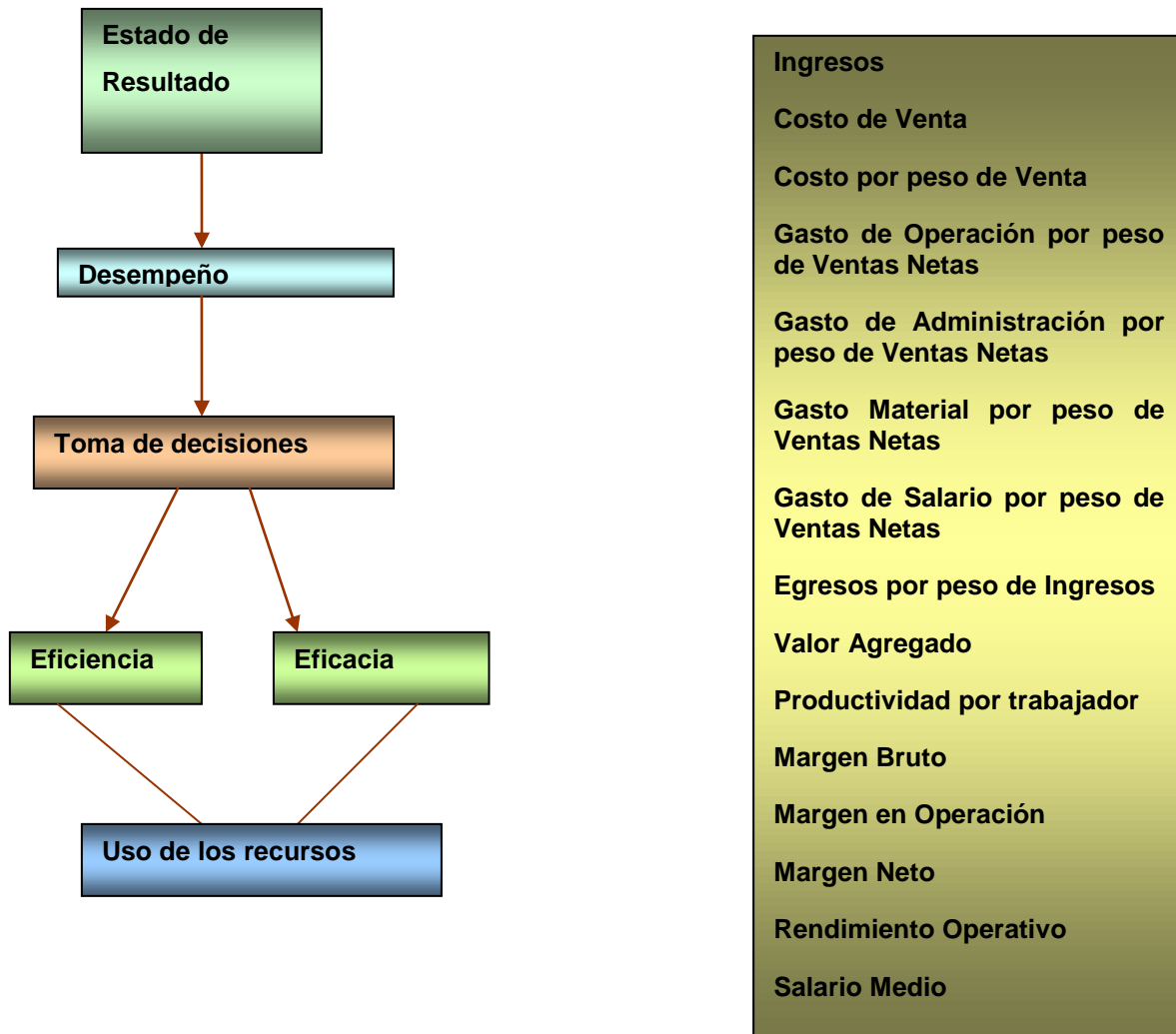


Figura 2.1 Propuesta de indicadores a evaluar. Elaboración propia.

### Ventas Netas

Este indicador expresa los ingresos devengados por la realización de las mercancías y los servicios.

### Costo de Venta.

Expresa el costo de las mercancías y los servicios vendidos.

### Costo por peso de Ventas Netas.

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



## **Costo de Venta / Ventas Netas**

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

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

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

Donde:

**CR:** Costo Real

**CPP:** Costo por Peso Plan

**VNR:** Ventas Netas Reales

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.

El análisis de estos factores posibilita la toma de decisiones que contribuyan a minimizar el costo como indicador de eficiencia.

## **Gasto de Operación por peso de Ventas Netas.**

Este indicador expresa el gasto de operación por cada peso de ventas netas. Se calcula como sigue:

## **Gasto de Operación / Ventas Netas**

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

**GOR - (GOPP \* VNR) = Economía o sobre gasto.**

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

Donde:

**GOR:** Gasto de Operación Real

**GOPP:** Gasto de Operación por peso de venta plan

**VNR:** Ventas Netas Reales

**Gasto de Administración por pesos de Ventas Netas.**

Expresa el gasto de administración por cada peso de ventas netas. Se calcula como sigue:

**Gasto de Administración / Ventas Netas**

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

**GAR - (GAPP \* VNR) = Economía o sobre gasto.**

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

Donde:

**GAR:** Gasto Generales de Administración Real

**GPP:** Gasto Generales de Administración por peso de venta plan

**VNR:** Ventas Netas Reales

### **Gasto Material por peso de Ventas Netas.**

Este indicador expresa el gasto material por cada peso de ventas netas. El gasto material comprende los siguientes elementos:

- Materia prima y materiales
- Combustible
- Energía

Se calcula:

### **Gasto Material / Ventas Netas**

Este análisis posibilita la toma de decisiones para disminuir el consumo de combustible, electricidad y materiales de oficina, de aseo y de mantenimiento, entre otros.

### **Gasto de Salario por peso de Ventas Netas.**

Este indicador formula el gasto de salario por cada peso de ventas netas. Se calcula:

**S / VN**

Donde:

**S:** Gasto de Salario

**VN:** Ventas Netas

### **Egresos por peso de Ingresos.**

Expresa el total de costos y gastos que originan erogaciones de efectivo por peso de ingresos, no comprende los gastos de amortización y la depreciación cuando se aporta al Presupuesto del Estado. Se calcula:

**Total de egresos / Total de ingresos**

**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.

**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. La productividad medida mediante este indicador tiene la ventaja, que permite representar mejor la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo, pues no contemplan el valor de los insumos. También tiene la ventaja de poder comparar nuestros indicadores de productividad con los de otros países. Este indicador se calcula:

$VN - CV - GM - SCT$

**Donde:**

**VN:** Ventas Netas

**CV:** Costo de Venta

**GM:** Gasto Material

**SCT:** Servicios Contratados a Terceros

### **Productividad del trabajo.**

La productividad del trabajo es un concepto inherente exclusivamente a la producción material, que representa la efectividad del gasto de trabajo del hombre. Sólo el trabajo del hombre tiene productividad, sólo el trabajo del hombre es capaz de crear valor. De ahí que sea incorrecto hablar de la productividad del equipo, de las maquinarias, de las instalaciones, etcétera.

Al respecto Marx señala en el primer tomo de " El Capital: "..... los medios de producción no pueden jamás añadir al producto más valor que el que ellos mismos poseen, independientemente del proceso de trabajo al que sirven. El conservar valor añadiendo valor es, pues, un don natural de la fuerza de trabajo puesta en acción, de la fuerza de trabajo viva."

Otro aspecto importante acerca de este concepto, es el análisis que Marx hace en relación con la influencia que tiene en el incremento de la productividad **el trabajo vivo**, es decir, el trabajo invertido directamente al momento de fabricar un producto, y el **trabajo pasado**, es decir, el que se invirtió en los medios y objetos de trabajo utilizados en la fabricación del producto. Según Marx, "El aumento de la productividad del trabajo consiste precisamente en disminuir la parte de trabajo vivo y aumentar la del trabajo pretérito, pero de tal forma que disminuya la suma total de trabajo contenido en la mercancía, esto implica la disminución del trabajo vivo en mayores proporciones que el aumento del trabajo pretérito."

El incremento de la productividad conduce al aumento de la producción de bienes y servicios. Por tal razón resulta importante analizar este indicador para la toma de decisiones que contribuyan al incremento del mismo. Este se calcula aplicando la siguiente fórmula:

**VAB / PT**

Donde:

**VAB:** Valor Agregado Bruto

**PT:** Promedio de Trabajadores

Las causas que dan lugar al incremento de la productividad entre otras son las siguientes:

- Factores técnico – materiales
- Factores económico – sociales

Entre los factores técnico – materiales se encuentran:

- Electrificación
- Mecanización
- Automatización
- Quimización
- Electrónica
- Energía Nuclear, etcétera.

Factores económico- sociales:

- El perfeccionamiento de la organización del trabajo
- La elevación de la calificación de los trabajadores
- La emulación
- La estimulación
- El fortalecimiento de la disciplina laboral y técnica
- El mejoramiento de las condiciones del trabajo y la reducción de los riesgos de accidentes.

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**.

Cuando el salario medio es mayor que la productividad, se obtiene un resultado desfavorable y cuando sucede lo contrario es favorable.

### **Margen Bruto.**

Expresa el margen disponible para cubrir los gastos de operación. Se calcula:

#### **UB / VN**

Donde:

**UB:** Utilidad Bruta

**VN:** Ventas Netas

### **Margen Neto en Operación.**

Este indicador señala la utilidad neta en operación por cada peso de ventas netas.

Se calcula:

#### **UNO / VN**

Donde:

**UNO:** Utilidad Neta en Operación

**VN:** Ventas Netas

La utilidad neta en operación es el indicador fundamental para medir la eficiencia con que ha operado la empresa.

### **Margen Neto.**

Expresa el beneficio que se obtiene antes del impuesto sobre utilidad por cada peso de ventas netas: Se calcula:

## **UN / VN**

Donde:

**UN:** Utilidad Neta antes de Impuesto

**VN:** Ventas Netas

Las causas de las desviaciones, pueden estar dadas por:

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

Es necesario tomar decisiones sobre: mercado, calidad en los servicios, precios, análisis de los elementos del costo y los gastos de administración.

## **Rentabilidad Económica o Rendimiento Operativo.**

El nivel de actividad, los recursos que se requieren y su financiamiento determinan el rendimiento, este es un indicador fundamental para que la entidad pueda desarrollarse y crecer. Este se calcula como sigue:

## **UNO / AO**

Donde:

**UNO:** Utilidad Neta en Operación

**AO:** Activos Operativos

La ganancia operativa representa el beneficio atribuible al Activo Operativo, se calcula:

Ventas

**Menos:** Costo de Venta

**Utilidad Bruta en Venta**



**Menos:** Gastos de Operación

Gastos Generales de Dirección

### **Utilidad Neta en Operación**

Los Activos Operativos están representados por los Activos Circulantes o Corrientes y los Activos Fijos.

El rendimiento operativo se puede calcular considerando sus componentes: El margen operativo sobre las ventas y la rotación del activo operativo.

$$\mathbf{R O = (UTNO / VN) (VN / AOP)}$$

Donde:

**RO:** Rendimiento Operativo

**UTNO:** Utilidad Neta Operativa

**VN:** Ventas Netas

**AOP:** Activos Operativos Promedios

Este indicador se deteriora por las siguientes causas:

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

En el análisis de los indicadores implementados para evaluar la dimensión económica en la empresa objeto de estudio, intervienen las siguientes áreas:

- Economía.
- Marketing.
- Calidad.
- Recursos humanos.

- Producción.
- Informática.

Estos indicadores para la toma de decisiones oportunas y razonables se deben evaluar con una periodicidad mensual al finalizar cada período económico.

### **Conclusiones del capítulo**

En este capítulo se ha diseñado el procedimiento a seguir para analizar el desempeño en su dimensión económica a través de los métodos y técnicas del análisis económico. La autora ha considerado tres pasos en el desarrollo del procedimiento que se enmarcan en: información contable, diagnóstico de la situación de la empresa en lo económico, y la toma de decisiones a través del análisis cuantitativo y cualitativo. Estos pasos permiten conocer causas de las desviaciones, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, también se hace referencia a las áreas involucradas en la toma de decisiones.

### **CAPÍTULO III: VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO EN LA DIMENSIÓN ECONÓMICA QUE POSIBILITE LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE ABASTECIMIENTO TÉCNICO MATERIAL, SANCTI SPÍRITUS**

En el presente capítulo la autora valida el procedimiento propuesto en la entidad objeto de estudio, así como demuestra que el mismo posibilita la información que requiere la dirección para la toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.

#### **3.1: Análisis del desempeño en la dimensión económica**

##### **Ingresos Totales.**

En el período objeto de análisis se obtienen ingresos totales que ascienden a 11 554, 2 MP. En la siguiente tabla se analiza dicho indicador.

**Tabla 3.1. Análisis de los Ingresos Totales**

**U.M.MP**

<b>Indicadores</b>	<b>Año anterior (1)</b>	<b>Plan (2)</b>	<b>Real (3)</b>	<b>Cumplimiento % (3/2)</b>	<b>Variación año anterior % (3/1)</b>
a) Ventas Netas	11 478,0	10 498,1	11 487,5	109,4	100,1
b) Otros Ingresos	73,7	75,9	66,7	87,9	90,5
<b>Total de Ingresos</b>	<b>11551,7</b>	<b>10574,0</b>	<b>11554,2</b>	<b>109,3</b>	<b>100,0</b>

**Fuente: Estado de Resultado diciembre 2009-2010 y Plan 2010**

El Total de Ingresos presenta un sobre cumplimiento en valores absolutos que asciende a 980,2 MP que representa en valores relativos el 9.3 por ciento, incidiendo positivamente las Ventas Netas, pues la partida Otros Ingresos se incumple en un 12.1 por ciento. La partida más representativa que clasifica como Otros Ingresos es los provenientes del comedor obrero. En el siguiente gráfico se ilustra la estructura de los Ingresos Totales.

### Estructura de los ingresos

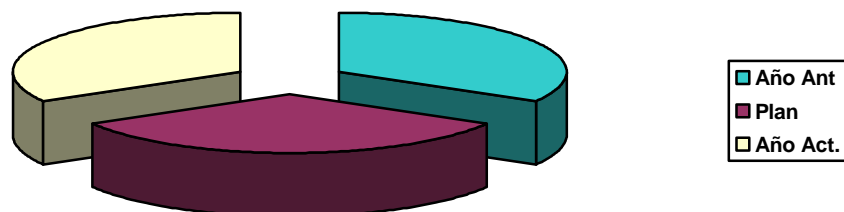


Gráfico 3.1. Estructura de los Ingresos.

**Ventas Netas.** En la siguiente tabla se analiza el plan de ventas y su tendencia.

Tabla 3.2. Análisis de las Ventas Netas

U.M.MP

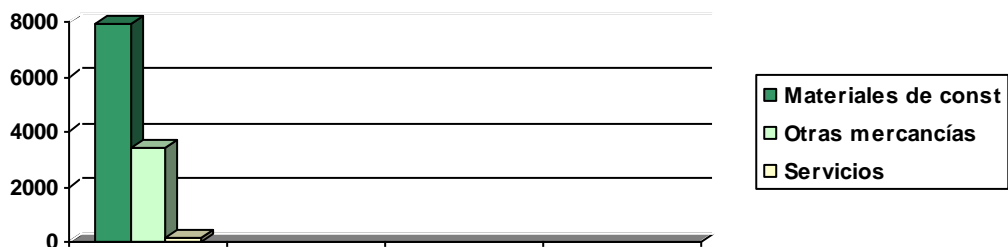
Indicadores	Año anterior (1)	Plan (2)	Real (3)	Cumplimiento % (3/2)	Variación año anterior % (3/1)
a) Ventas de mercancías	11 201,2	10 453,1	11 341,6	108,5	101,3
b) Ventas de servicios	70,9	45,0	145,9	324,2	205,7
<b>Ventas totales (a+b)</b>	<b>11 272,1</b>	<b>10 498,1</b>	<b>11 487,5</b>	<b>109,4</b>	<b>101,9</b>

Fuente: Estado de Resultado diciembre 2009-2010 y Plan 2010

La dirección proyecta un decrecimiento en las Ventas Netas de un 6.9 por ciento en el plan de ingresos del año 2010. Sin embargo al cierre del ejercicio contable el 31 de diciembre del año 2010 se obtienen ingresos por Ventas Netas que ascienden a 11 487,5 MP con una tendencia creciente de un 1.9 por ciento que representa en valores absolutos 215,8 MP. Con respecto al plan se sobre cumple en un 9.4 por ciento que en valores absolutos representa 989,4 MP.

Seguidamente se analiza en el gráfico 3.2 la estructura de las Ventas Netas.

### Estructura de las ventas netas



**Gráfico 3.2. Estructura de las Ventas Netas**

En el gráfico 3.2 se denota que las ventas de mercancías más representativas están dadas en los materiales de construcción que representan el 70.0 por ciento del total de ventas, mientras que otras mercancías clasifican con el 29.0 por ciento y las ventas por servicios el 1.0 por ciento.

**Costo por peso.** El análisis de este indicador se muestra a continuación:

**Tabla 3.3. Análisis del Costo por peso**

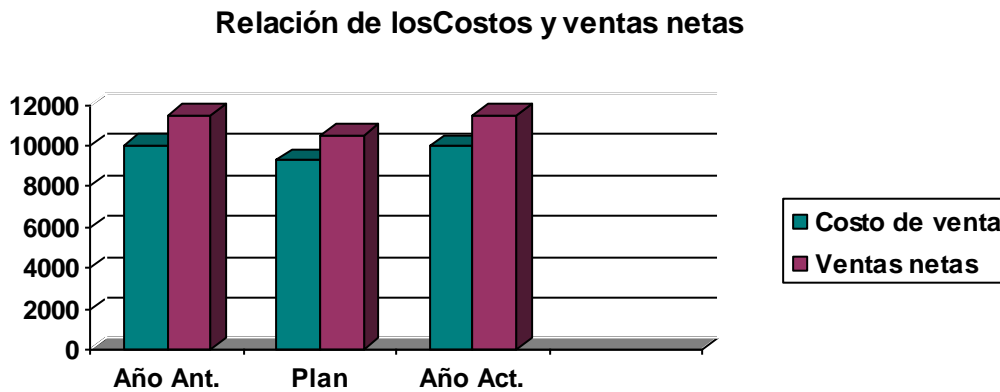
**U.M.MP**

Indicadores	Año anterior (1)	Plan (2)	Real (3)	Cumplimiento % (3/2)	Variación año anterior % (3/1)
a) Costo de Venta	10 028,1	9 274,3	9 969,5	107,5	99,4
b) Ventas Netas	11 478,0	10 498,1	11 487,5	109,4	100,1
<b>Costo por peso a/b</b>	<b>0,8737</b>	<b>0,8834</b>	<b>0,8679</b>	<b>98,2</b>	<b>99,3</b>

**Fuente: Estado de Resultado diciembre 2009-2010 y Plan 2010**

La dirección prevé en el plan un incremento del Costo por peso de Venta con relación al año anterior de un 1.1 por ciento. Decisión que se tomó considerando las fluctuaciones de los precios en el mercado. Sin embargo en la tabla se aprecia que con respecto al año anterior presenta una disminución de un 0.7 por ciento que representa en valores absolutos 0.006 centavos, la entidad presenta una situación favorable ya que este indicador muestra una reducción de 1.5 centavos con relación al plan previsto para el año 2010. Esto se debe al sobrecumplimiento de las ventas en un 9.4 por ciento mientras que el costo se incrementa en un 7.5 por ciento por debajo del cumplimiento de las ventas. En esto incide la decisión adoptada por la dirección dirigida al análisis sistemático en los consejillos del cumplimiento del plan de ventas y el costo por pesos. Otro factor que incidió positivamente fue el

incremento de las ventas por la realización de materiales de construcción con menos costos, tales como ladrillos, racillas y bloques. En el gráfico 3.3 se denota la proporción entre el incremento de las ventas netas y el costo de venta.



**Gráfico 3.3. Análisis de los Costos y Ventas Netas.**

Como se aprecia en el gráfico 3.3 la dirección logra una adecuada proporción entre el incremento de las Ventas Netas y el Costo de Venta.

**Análisis de la economía o sobre gasto.**

**(CPPVR-CPPVP)VN**

**Sustituyendo la fórmula:**

$$(0,8679-0,8834)11487,5=178,2MP$$

Con relación al nivel planificado se obtiene una economía relativa por la disminución del costo por peso de 178,2 MP. En esto inciden las ventas de materiales de construcción con bajo costo.

**Gasto de Operación por peso de Ventas Netas.**

En la tabla 3.4 se ilustra el análisis del gasto de operación por peso de ventas netas.

Indicadores	Año anterior (1)	Plan (2)	Real (3)	Cumplimiento % (3/2)	Variación año anterior % (3/1)
a) Gasto de Operación	655,0	491,3	660,3	134,4	100,8
b) Ventas Netas	11 478,0	10 498,1	11 487,5	109,4	100,1
<b>Gasto de Operación por peso de Ventas Netas a/b</b>	<b>0,057</b>	<b>0,0468</b>	<b>0,05747</b>	<b>121,8</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Estado de Resultado diciembre 2009-2010 y Plan 2010

La dirección planifica disminuir los gastos de operación con relación al año anterior en 163,7 MP que representa en valores relativos el 25.0 por ciento. Sin embargo el objetivo no se cumplió a pesar de las acciones adoptadas. No obstante existe proporción entre el crecimiento de los gastos de operación y las ventas netas.

El gasto por peso de ventas netas es de 0.057 pesos, se incrementa con relación al plan en un 21.8 por ciento y con relación al año anterior muestra igual resultado. Situación que evidencia que la dirección no consideró en el plan una cifra objetiva en este indicador acorde al nivel de actividad proyectado. En el siguiente gráfico se ilustra el análisis realizado.

**Gastos de Operación y Ventas Netas**

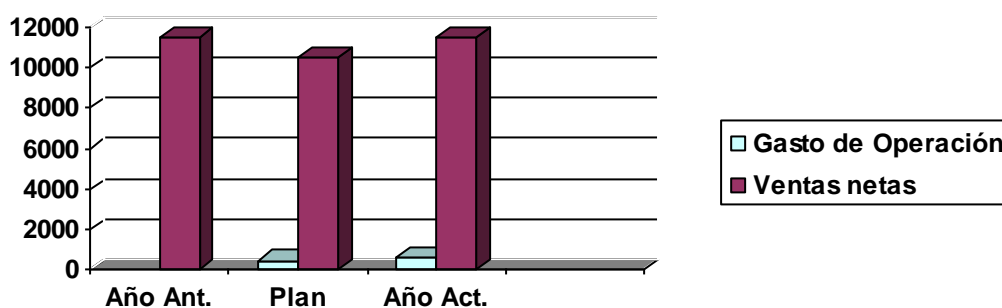


Gráfico 3.4. Relación de los Gastos de Operación y las Ventas Netas.

**Análisis de la economía o sobre gasto.**

**(GOPVR-GOPVP)VN**

**Sustituyendo la fórmula:**

**(0,05748-0.0468)11487,5=122,5MP**

Con relación al plan existe un sobre gasto que asciende a 122,5 MP.

### **Gasto de Administración por peso de Ventas Netas.**

El análisis de este indicador se muestra en la tabla 3.5.

**Tabla 3.5. Análisis del Gasto de Administración por peso de Ventas Netas U.M.MP**

Indicadores	Año anterior (1)	Plan (2)	Real (3)	Cumplimiento % (3/2)	Variación año anterior % (3/1)
a)Gasto de Administración	312,2	325,0	319,2	98,2	102,2
b) Ventas netas	11 478,0	10 498,1	11 487,5	109,4	100,1
<b>Gasto de Administración por peso de Ventas Netas a/b</b>	<b>0,0271</b>	<b>0,0309</b>	<b>0,027</b>	<b>89,8</b>	<b>102,1</b>

**Fuente: Estado de Resultado diciembre 2009-2010 y Plan 2010**

Los gastos incurridos por la administración ascienden a 319,2 MP, disminuyen con respecto al plan en 5,8 MP que representa en valores relativos un 1.8 por ciento y se incrementan con relación a igual período del año anterior en un 2.2 por ciento, lo que ha dado lugar al incremento del gasto de administración por peso de ventas netas en un 2.1 por ciento con respecto a igual período del año anterior. Resultado que se torna favorable con relación al plan, ya que disminuye en un 10.2 por ciento. Seguidamente se analiza la economía relativa.

### **Análisis de la economía o sobre gasto.**

**(GAPVR-GAPVP)VN**

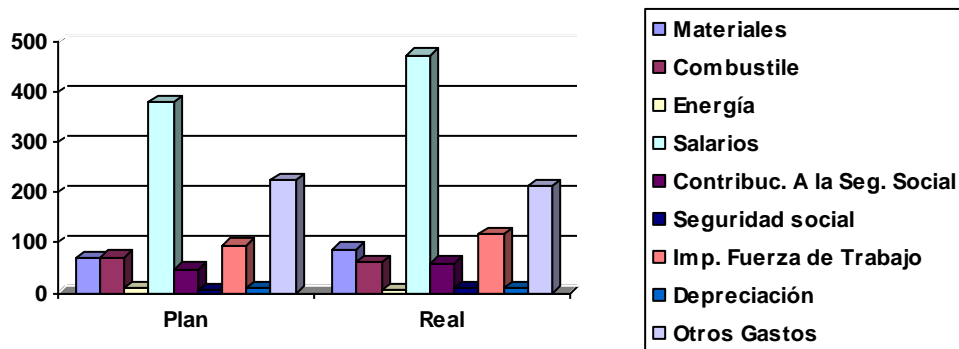
**Sustituyendo la fórmula:**

**(0,0277-0,0309)11487,5=36,9MP**

Análisis de los gastos por elementos.

En el siguiente gráfico se analizan los gastos por su naturaleza económica.





**Gráfico 3.5. Elementos de gastos**

Como se aprecia en el gráfico 3.5 el gasto más significativo es el de Salario, ocupando un peso específico de un 45.6 por ciento. Se incrementa con relación al planificado en un 24.3 por ciento, por incremento de salarios, originando un aumento en igual magnitud en los elementos contribución a la Seguridad social e Impuesto de la Fuerza de Trabajo. El elemento Otros Gastos representa el 20.4 por ciento del total de gastos, disminuye en 12,3 MP por concepto de Servicios Productivos. El gasto por concepto de Materiales asciende a 87,0 MP, se incrementa con relación al Plan en 16,7 MP, ocupa un peso específico de un 8.4 por ciento.

### Gasto Material

El Gasto Material asciende a 156,2 MP, se incrementa con relación al Plan en un 4.1 por ciento. A continuación se analiza dicho indicador.

**Tabla 3.6 Análisis del Gasto Material**

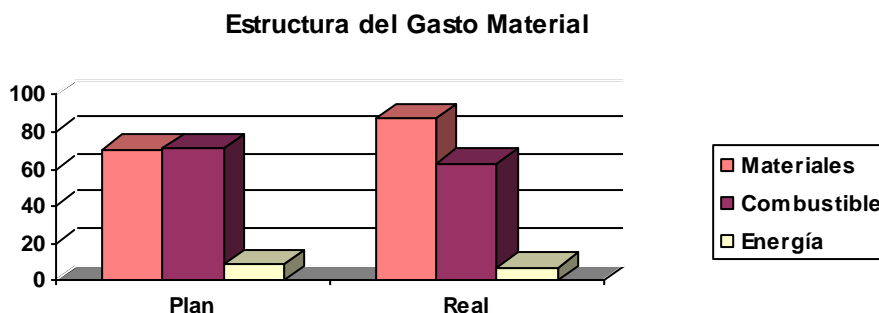
**U.M.MP**

Indicadores	Año anterior (1)	Plan (2)	Real (3)	Cumplimiento % (3/2)	Variación año anterior % (3/1)
a) Gasto Material	189,7	150,0	156,2	104,1	82,3
b) Ventas Netas	11478,0	10498,1	11487,5	109,4	100,1
<b>Gasto Material por peso de Ventas Netas a/b</b>	<b>0,0165</b>	<b>0,0143</b>	<b>0,0136</b>	<b>95,1</b>	<b>82,4</b>

**Fuente: Elementos de Gastos 2009-2010 y Plan 2010**

En este análisis se observa un decrecimiento en el Gasto Material de un 17.7 por ciento con relación al año anterior a pesar de que existe un sobregiro con relación al

plan en valores relativos de un 4.1 por ciento, si se analiza con relación al sobre cumplimiento de las ventas se puede plantear que existe proporción por ser estos gastos variables. El Gasto Material por peso de Ventas Netas es de 0.0136 pesos y disminuye con relación al plan en un 4.9 por ciento, decrece 17.6 por ciento con respecto a igual período del año anterior. En el siguiente gráfico se analizan los componentes del Gasto Material:



**Gráfico 3.6. Estructura del Gasto Material.**

Como se aprecia en el gráfico 3.6, el elemento más representativo en el total Gasto Material lo constituye el gasto por concepto de Materia Prima y Materiales con un peso específico de un 55.7 por ciento, mientras que el Combustible clasifica con el 40.0 por ciento y la energía con un 4.3 por ciento.

El análisis del indicador Egresos por peso de Ingresos se muestra a continuación:

**Tabla 3.7. Análisis del Egresos por peso de Ingresos.**

**U.M.MP**

Indicadores	Año anterior (1)	Plan (2)	Real (3)	Cumplimiento % (3/2)	Variación año anterior % (3/1)
a) Total de Egresos	11135,2	10173,0	11059,0	108,7	99,3
b) Total de Ingresos	11551,7	10574,0	11554,2	109,3	100,0
<b>Egresos por peso de Ingresos a/b</b>	<b>0,9639</b>	<b>0,9621</b>	<b>0,9571</b>	<b>99,5</b>	<b>99,3</b>

**Fuente: Elementos de gastos 2009-2010 y Plan 2010**

El total de Egresos asciende 11059,0 MP, se incrementan con respecto al nivel planificado en un 8.7 por ciento que representa en valores absolutos 886,0 MP. Los Ingresos Totales se incrementan en un 9.3 por ciento, lo que manifiesta que existe

adecuada proporción en ambos indicadores originando un resultado favorable en el indicador Egresos por peso de Ingresos. Como se aprecia en la tabla 3.7 dicho indicador asciende a 0.9571 pesos. En esto inciden las decisiones adoptadas con vistas a disminuir los gastos que originan asignaciones de efectivo.

### **Análisis del Margen Bruto por peso de Ventas Netas.**

Es inobjetable la importancia que reviste para una empresa circuladora el Margen Bruto, este representa el margen de ganancia que les ofrecen los proveedores para cubrir sus gastos. Seguidamente se analiza en la tabla 3.8 dicho indicador.

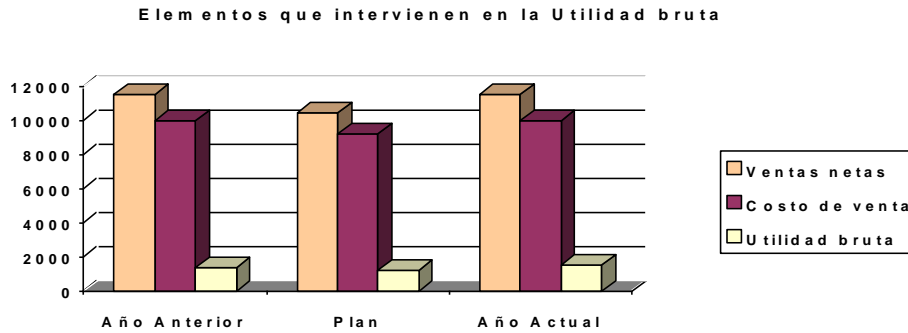
**Tabla 3.8. Análisis del Margen Bruto.**

**U.M.MP**

<b>Indicadores</b>	<b>Año anterior (1)</b>	<b>Plan (2)</b>	<b>Real (3)</b>	<b>Cumplimiento % (3/2)</b>	<b>Variación año anterior % (3/1)</b>
a) Utilidad Bruta	1414,7	1223,8	1518,0	124,0	107,3
b) Ventas Netas	11478,0	10498,1	11487,5	109,4	100,1
<b>Margen Bruto a/b</b>	<b>0,1232</b>	<b>0,1165</b>	<b>0,1321</b>	<b>113,3</b>	<b>107,2</b>

**Fuente: Estado de Resultado 2009-2010 y Plan 2010**

En la tabla 3.8 se denota que la dirección se proyecta disminuir la Utilidad Bruta en venta en un 13.5 por ciento producto del incremento proyectado en los costos por las fluctuaciones de los precios en el mercado y la inestabilidad del mismo por la crisis económica que enfrenta el país. No obstante esta situación se torna favorable ya que la utilidad bruta se incrementa en un 24.0 por ciento con relación a nivel planificado y crece en un 7.3 por ciento con respecto a igual período del año anterior, influyendo relativamente la economía del costo con un valor de 178,1 MP. A continuación se analizan en el gráfico 3.7 los elementos que intervienen en el Margen Bruto.



### Gráfico 3.7. Análisis de los elementos que intervienen en la Utilidad Bruta.

En el gráfico 3.7 se aprecia la proporción que existe entre el Costo de Venta con el nivel de actividad.

### Análisis del Margen Neto en Operación

Tabla 3.9. Análisis del Margen Neto en Operación por peso de Ventas Netas.

U.M.MP

Indicadores	Año anterior (1)	Plan (2)	Real (3)	Cumplimiento % (3/2)	Variación año anterior % (3/1)
a) Utilidad Neta en Operación	447,6	407,5	538,5	132,1	120,3
b) Ventas Netas	11478,0	10498,1	11487,5	109,4	100,1
<b>Margen en Operación a/b</b>	<b>0,0389</b>	<b>0,0388</b>	<b>0,0468</b>	<b>120,7</b>	<b>120,2</b>

Fuente: Estado de Resultado 2009-2010 y Plan 2010

El Margen Neto en Operación es de 0.0468 pesos, se sobre cumple en un 20.7 por ciento y crece en un 20.2 por ciento por el incremento que presenta la Utilidad Neta en Operación en un 20.3 por ciento con un sobre cumplimiento de un 32.1 por ciento. Los factores que inciden se analizan a continuación aplicando el método de sustitución consecutiva.

$$D1=0.03882 \times 10498.1 = 407,5 \text{MP}$$

$$D2=0.03882 \times 11487,5 = 445,9 \text{MP}$$

$$D3=0.04688 \times 11487,5 = 538,5 \text{MP}$$

$$D2-D1= 45,9 \text{MP} - 407,5 \text{MP} = 38,4 \text{MP} \text{ (por el incremento de las ventas)}$$

$$D3-D2=538,5 \text{MP} - 445,9 \text{MP} = 92,6 \text{MP} \text{ (por eficiencia)}$$

$$DT=38,4 \text{MP} + 92,6 \text{MP}$$

$$DT=131,0 \text{MP}$$

### Comprobación

#### UNO- Real- Plan

$$538,5 - 407,5 = 131,0 \text{MP}$$

En el análisis anterior se expresa que por el incremento de las ventas, la Utilidad en Operación aumenta en 38,4 MP y por la disminución de los costos y gastos la Utilidad en Operación se incrementa en 92,6 MP. A continuación se muestra la economía y el sobre gasto.

Economía en los costos	(178,2) MP
Sobre gasto en los gastos de operación	122,5 MP
Economía en los gastos de administración	<u>(36,9) MP</u>
<b>Variación Total</b>	<b><u>92,5 MP</u></b>

La dirección de la empresa objeto de análisis debe tomar decisiones dirigidas a disminuir el sobre gasto localizado en la cuenta Gastos de Operación.

### Rendimiento Operativo.

El análisis de rendimiento se ha aplicado el método DUPONT.

Para el año 2009

$$\frac{\text{Utilidad Neta en Operación}}{\text{Ventas Netas}} \times \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Operativos}} = 0,1821$$

$$\frac{447,6}{11478,0} \times \frac{11478,0}{2457,4} = 0,1821$$

Para el año 2010

$$\frac{538,5}{11487,5} \times \frac{11487,5}{2536,9} = 0,2123$$

El Rendimiento Operativo en el año 2010 es de 0.2123 y se incrementa con respecto a igual período del año anterior en un 16.6 por ciento por el aumento de la Utilidad Neta en Operación en un 20,3 por ciento ya que la inversión en Activos Operativos sólo crece en un 3.2 por ciento.

### Análisis del Margen Neto.

El análisis del Margen Neto se ilustra a continuación:

Tabla 3.10. Análisis del Margen Neto por peso de Ventas Netas.

U.M.MP

Indicadores	Año anterior (1)	Plan (2)	Real (3)	Cumplimiento % (3/2)	Variación año anterior % (3/1)
a) Utilidad Neta	400,4	401,0	495,2	123,5	123,7
b) Ventas Netas	11478,0	10498,1	11487,5	109,4	100,1
<b>Margen Neto a/b</b>	<b>0,03488</b>	<b>0,0382</b>	<b>0,0431</b>	<b>112,8</b>	<b>123,8</b>

Fuente: Estado de Resultado 2009-2010 y Plan 2010

La dirección planifica un crecimiento en el Margen Neto de un 9.5 por ciento. Sin embargo crece en un 23.8 por ciento incidiendo significativamente el incremento de la utilidad en un 23.7 por ciento que representa en valores absolutos 94,2 MP. Con respecto al nivel planificado este indicador presenta un sobre cumplimiento de un 12.8 por ciento. A continuación se analizan los factores que han incidido.

<b>Indicadores</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>
Utilidad neta en operación	407,5 MP	538,5 MP
- Gastos financieros	34,6	54,6
-Gastos años anteriores	1,6	0,0
- Otros gastos	46,2	55,4
+ Ingresos financieros	6,2	0,0
+Ingresos de años anteriores	11,7	5,9
+ Otros ingresos	58,0	60,8
Utilidad neta del período	401,0	495,2

En el período objeto de análisis la dirección planifica gastos e ingresos extraordinarios por un valor de 82,4 MP y 75,9 MP respectivamente. Sin embargo al cierre del período los gastos extraordinarios ascienden a 110,0 MP y los ingresos 66,7 MP, para una pérdida en partidas extraordinarias por un monto de 20,0 MP, por el incremento de los gastos financieros en 20,0 MP.

### **Valor Agregado.**

Para el análisis del Valor Agregado o Añadido se propone la siguiente tabla:

**Tabla 3.11. Análisis del Valor Agregado**

**U.M.MP**

<b>Indicadores</b>	<b>Año anterior (1)</b>	<b>Plan (2)</b>	<b>Real (3)</b>	<b>Cumplimiento % (3/2)</b>	<b>Variación año anterior % (3/1)</b>
Ventas Netas	11478,0	10498,1	11487,5	109,42	100,08
(-) Costo de Ventas	10028,1	9274,3	9969,5	107,49	99,41
(-) Gasto Material	189,7	150,0	156,2	104,13	82,34
(-) Servicios Contratados a Terceros	170,6	145,4	170,6	117,33	100,00
<b>Valor Agregado</b>	<b>1089,6</b>	<b>928,4</b>	<b>1191,2</b>	<b>128,31</b>	<b>109,32</b>

**Fuente: Estado de Resultado 2009-2010 y Plan 2010**

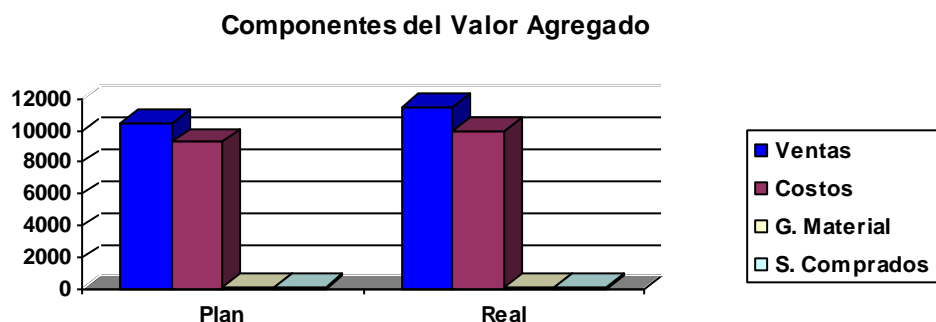
El Valor Agregado asciende a 1191,2 MP, crece con respecto a igual etapa del año anterior en un 9.3 por ciento. Se incrementa con relación al nivel planificado en un

28.3 por ciento que representa en valores absolutos 262,8 MP. Los factores que han incidido son los siguientes:

- incremento de las Ventas Netas 989,4MP
- disminución de los costos 695,2
- disminución del Gasto Material 6,2
- aumento de los servicios comprados 25,2

**Total variación 262,8MP**

Del análisis anterior se infiere que la dirección debe tomar decisiones que contribuyan a disminuir los servicios contratados a terceros (servicios comprados). En el gráfico 3.8 se ilustran los componentes del Valor Agregado.



**Gráfico 3.8. Elementos que intervienen en el cálculo del Valor Agregado.**

En el gráfico 3.8 se denota que los elementos más representativos en el Valor Agregado son las Ventas Netas y el Costo de Venta, ambos indicadores han influido positivamente en el incremento de dicho indicador.

**Gasto de Salario por peso de Valor Agregado.**

El gasto de salario por peso de Valor Agregado se analiza en la siguiente tabla:



**Tabla 3.12. Análisis del Gasto de Salario por peso de Valor Agregado**

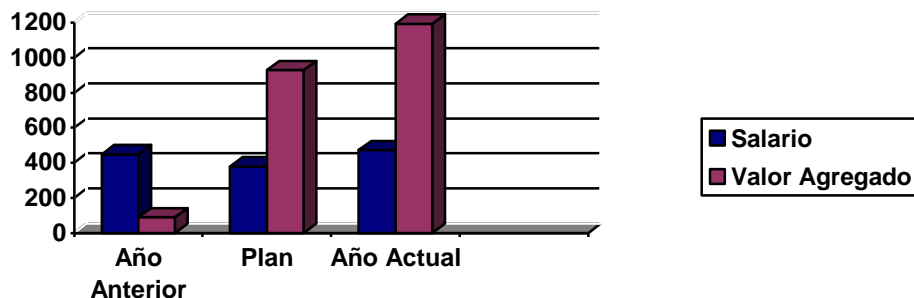
**U.M.MP**

Indicadores	Año anterior (1)	Plan (2)	Real (3)	Cumplimiento % (3/2)	Variación año anterior % (3/1)
a) Salario	447,5	380,0	472,2	124,26	105,52
b) Valor Agregado	1089,6	928,4	1191,2	128,31	109,32
<b>Gasto de Salario por peso de Valor Agregados a/b</b>	<b>0,41</b>	<b>0,409</b>	<b>0,3964</b>	<b>96,9</b>	<b>96,7</b>

**Fuente: Elementos de gastos 2009-2010 y Plan 2010**

El gasto de salario por peso de Valor Agregado es de 0.3964 y tiende a disminuir con respecto al nivel planificado y con relación al año anterior en un 3.1 y 3.3 por ciento respectivamente, incidiendo positivamente el incremento que presenta el Valor Agregado con respecto a lo planificado y con el año anterior en un 28.3 y 9.3 por ciento, mientras que el Gasto de Salario se incrementa en una proporción menor. Seguidamente se ilustran en el gráfico 3.9 ambos indicadores.

**Gasto de Salario y Valor Agregado**



**Gráfico 3.9 Análisis del Gasto de Salario y Valor Agregado.**

### **Productividad.**

La Productividad sobre la base del Valor Agregado se analiza en la siguiente tabla:

**Tabla 3.13. Análisis de la Productividad**

**U.M.MP**

Indicadores	Año anterior (1)	Plan (2)	Real (3)	Cumplimiento % (3/2)	Variación año anterior % (3/1)
a) Valor Agregado	1089,6	928,4	1191,2	128,3	109,3
b) Promedio de Trabajadores	68	66	66	100,0	97,1
<b>Productividad a/b</b>	<b>1335</b>	<b>1172</b>	<b>1504</b>	<b>128,3</b>	<b>112,7</b>

**Fuente: Registros de Recursos Humanos**

Este análisis ha contribuido a ejercer un control sistemático de la Productividad del Trabajo, lo que ha dado lugar al aumento de este indicador con relación al plan en 28.3 por ciento que representa en valores absolutos 262,8 MP, así mismo se incrementa con relación a igual período del año anterior en un 12.7 por ciento. Este resultado se debe al incremento del Valor Agregado en un 28.3 por ciento mientras que el Promedio de Trabajadores se mantiene similar a lo planificado y disminuye con relación al año anterior en dos trabajadores.

### **Salario Medio**

El Salario Medio es de 596.00 pesos se incrementa con relación al nivel planificado 24,2 por ciento y crece con relación a igual período del año anterior en un 8,8 por ciento. En la siguiente tabla se analiza dicho indicador.

**Tabla 3.14. Análisis del Salario Medio**

**U.M.MP**

Indicadores	Año anterior (1)	Plan (2)	Real (3)	Cumplimiento % (3/2)	Variación año anterior % (3/1)
a) Salario	447, 5	380, 0	472, 2	124,3	105,5
b) Promedio de Trabajadores anual	816	792	792	100,0	97,1
<b>Salario Medio a/b</b>	<b>548,00</b>	<b>480,00</b>	<b>596,00</b>	<b>124,2</b>	<b>108,8</b>

**Fuente: Elementos de gastos 2009-2010 y Plan 2010**

El Gasto de Salario asciende a 472,2 MP, se incrementa con relación a lo planificado e igual período del año anterior en 24.3 y 5.5 por ciento respectivamente, por el estímulo a los trabajadores e incremento del salario. El Promedio anual de Trabajadores se cumple en un 100.0 por ciento y decrece con respecto al año anterior en un 2.9 por ciento.

## Correlación Productividad-Salario Medio.

Un análisis que reviste gran importancia lo constituye la evaluación de la Correlación Productividad-Salario Medio. Este expresa la relación del incremento de la Productividad del Trabajo según Valor Agregado con respecto al incremento del Salario Medio. Es un indicador cualitativo que expresa eficiencia.

Esta correlación se determina mediante la siguiente fórmula.

$$\left( \frac{PR}{PP} 100\% \right) \geq \left( \frac{SMR}{SMP} 100\% \right) \quad \text{El resultado es favorable}$$

$$\left( \frac{PR}{PP} 100\% \right) < \left( \frac{SMR}{SMP} 100\% \right) \quad \text{El resultado es desfavorable}$$

Donde:

PR: Productividad Real

PP: Productividad Plan

SMR: Salario Medio Real

SMP: Salario Medio Plan

Sustituyendo la fórmula

$$(1504/1172)100\% = 128.3\%$$

$$(596/480)100\%=124.2\%$$

$$128.3 > 124.2$$

El resultado obtenido muestra una correlación positiva ya que el incremento de la productividad es mayor al del salario medio. No obstante, para cuantificar la correlación, se requiere establecer la relación del cumplimiento del salario medio sobre la productividad. Se evalúa de favorable cuando es menor a uno. El cálculo se muestra a continuación:

$$124.2/128.3=0.968$$

La Correlación Productividad-Salario Medio es de 0.968, considerando dicho resultado como favorable.

### **Conclusiones del capítulo:**

En este capítulo la autora ha validado el procedimiento propuesto, queda demostrado que el mismo posibilita la toma de decisiones oportunas y razonables que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia. Los resultados obtenidos el 31 de diciembre de 2010 manifiestan que la dirección ha logrado resultados más eficientes en los indicadores económicos en el año 2010 que en el año anterior. El Margen Neto se incrementa en un 2.8 por ciento con relación al planificado y crece en un 23.8 por ciento. No obstante los Gastos de Operación presentan un sobre gasto de 122, 5 MP con respecto a igual período del año anterior. El Valor Agregado tiende a crecer en un 9.3 por ciento y se sobre cumple en un 28.3 por ciento, lo que ha dado lugar al incremento de la Productividad por Trabajador en un 28.3 por ciento acorde a lo planificado y crece en un 12.7 por ciento. La Correlación Productividad-Salario Medio es favorable. Se considera que los objetivos propuestos en el Plan para el año 2010 fueron cumplidos ya que la dirección adoptó las siguientes decisiones, entre otras:

- análisis sistemático de las compras y los precios de las mercancías en el mercado.
- incrementar las ventas y reducir los gastos de administración y la estructura de costo de la empresa.

## CONCLUSIONES

- El estudio realizado sobre el análisis económico- financiero como herramienta de dirección para la toma de decisiones ha permitido desarrollar un procedimiento que posibilitó la toma de decisiones estratégicas y operacionales para lograr la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos materiales, financieros y humanos en la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material, Sancti Spíritus.
- En el resultado del diagnóstico se pone de manifiesto la inexistencia de un procedimiento para evaluar el desempeño en la dimensión económica para la toma de decisiones.
- En el procedimiento propuesto se han seleccionado los indicadores que posibilitan diagnosticar la situación de la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material, Sancti Spíritus en la dimensión económica.
- Los resultados obtenidos en la validación del procedimiento ponen de manifiesto que posibilita la toma de decisiones oportunas y razonables para lograr la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos en la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material, Sancti Spíritus.

## **RECOMENDACIONES**

- El análisis de los indicadores económicos concebidos en el procedimiento propuesto con una prioridad mensual dando a conocer la economía y el sobre gasto, así como los factores que han incidido en las desviaciones.
- La capacitación de los directivos y trabajadores en los métodos y técnicas del análisis económico con vistas a lograr la implementación del procedimiento propuesto.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. \_\_\_\_\_ . Resolución 297. Habana. 2003.
2. Amat Oriol: Análisis económico financiero. Ediciones Gestión. 2000.S.A.
3. Amat, Oriol. 1997 Análisis de estados financieros, fundamento y aplicación. Tercera edición, Edición Gestión 2000, S.A. España.
4. Benítez, Miguel Ángel y Derribas, María Victoria. Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección. Cuba 1997.
5. Bolten, Steven E: Administración Financiera Universidad de Houston. Editorial Limusa S.A. Balderas 95, México. DF.
6. Compilación de Textos. Editora Política. La Habana 1982.
7. Demestre Castells González. Técnicas para Analizar Estados Financieros. 2002.
8. Ferruz, Luis: Dirección Financiera. Universidad Zaragoza. Primera Edición Septiembre de 1994.
9. Fundamentos de Financiación Empresarial. Cuarta Edición.
10. Gitman, Laurence. Fundamentos de la Administración Financiera.
11. Guajardo, Gerardo: Contabilidad Financiera. Mc Graw Hill, México, 1991.
12. Guajardo, Gerardo: Contabilidad Financiera. Segunda Edición. México 1984.
13. Horngren, Charles T: La Contabilidad de Costo de Dirección de empresa. La Habana. Edición Revolucionaria 1971.
14. <http://www.contabilidad.tk/análisis-de-estados-financieros-125.htm>
15. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/analfinevelyn.htm>
16. <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/fin/anainesfinhtm.htm> Mercedes Cervera Oliver y Javier Romano Aparicio.

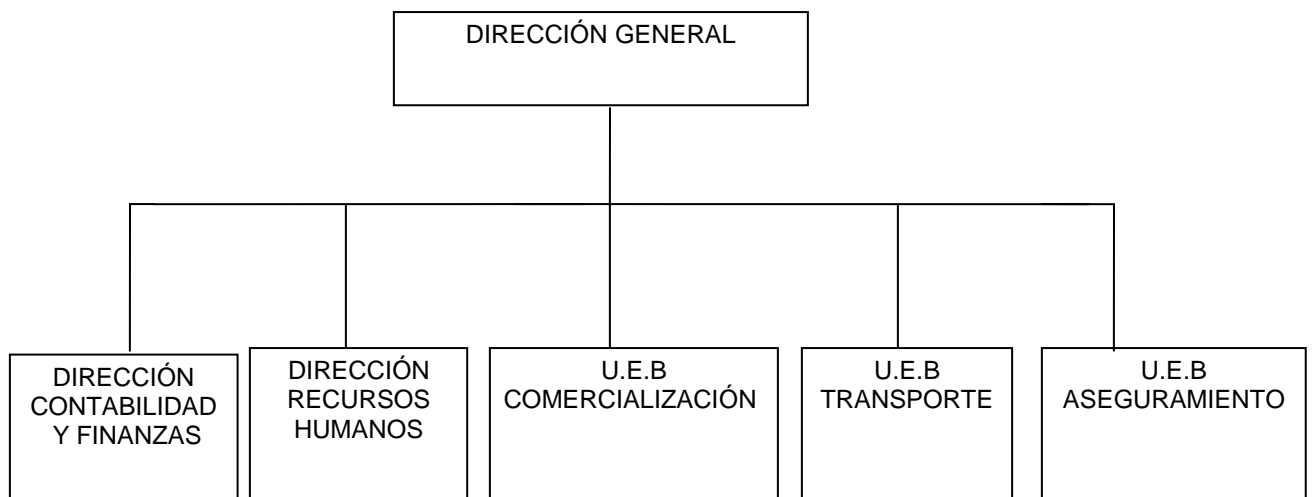
17. III Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad. Administración, Contabilidad y Recursos Humanos. 2005.
18. Jaime Yáñez. [www.crece.org.mx](http://www.crece.org.mx)
19. Kennedy, Ralf Dale: Estados Financieros, Forma, Análisis e Interpretación. México. Lemusa. Noriega Editores 1996.
20. 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.
21. León Valdés, Cesar A : Artículo Construcción de un Estado de Flujo.
22. Loring, Jaime: La Gestión Financiera, Edición DEUSTDS. A, Bilbao. España 1995.
23. Marx, Carlos: El Capital: Crítica de la Economía Política.-La Habana.
24. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 294. Habana. 2005.
25. Moreno Joaquín: Las Finanzas de las Empresas. México 1989.
26. Moreno Joaquín: Las Finanzas en la Empresa. Cuarta Edición. México 1989.
27. Name Alberto. Contabilidad Superior. Cuba. 1989.
28. Normas Cubanas de Contabilidad, Resolución 235/05 del Ministerio de Finanzas y Precios.
29. Paulet, Jean Pierre: Diccionario de Economía y Empresa. Ediciones Gestión 2000. S.A.
30. PCC: Cuarto Congreso del PCC. Discursos y Documentos. Editorial Política. La Habana 1992.
31. PCC: El hombre y la economía en el pensamiento del Ché.
32. Técnicas para Analizar Estados Financieros. ( Demestre Castells González) 2002.



33. Tregoe, Benjamín B. 1980. Top Management.
34. Urquijo de la Puente, José Luis: Análisis para Decisiones Financieras. Madrid. WESTON 1991.
35. Weston, J y Brihham: Fundamento de Administración Financiera, Décima Edición, Editorial MC GrauwHill Interamericana. México S.A, de CV. México 1996.
36. Weston, J. Fred: Finanzas y Administración. Novena Edición. México 1996.
37. [www.solocursos.net/curso\\_ de\\_ análisis\\_ de\\_ estados\\_ financieros\\_ en valencia\\_slccurso365130](http://www.solocursos.net/curso_de_analisis_de_estados_financieros_en_valencia_slccurso365130).
38. [www.utilidades-útiles.com](http://www.utilidades-útiles.com)

ANEXO: 1

Estructura General de la Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material Sancti Spíritus.



## ANEXO: 2

## INDICADORES ECONÓMICOS

ENTIDAD: EMPRESA PROVINCIAL DE ABASTECIMIENTO  
TÉCNICO MATERIAL MUNICIPIO SANCTI SPIRITUS

CODIGO 317-1-5288  
CIERRE DE: DICIEMBRE/2010

INDICADORES	UM	PLAN	PLAN	REAL	REAL			
		2010	ACUM	ACUM	AÑO ANT.	REAL/PLAN	REAL/RAA	R/P 10
PRODUCCION BRUTA	MP							
PRODUCCION MERCANTIL	MP	1223.8	1223.8	1518.0	1449.9	124.04	104.70	124.04
TOTAL VENTAS E INGRESOS	MP	10574.0	10574.0	11554.2	11551.7	109.27	100.02	109.27
VENTAS NETAS	MP	10498.1	10498.1	11487.5	11478.0	109.42	100.08	109.42
VALOR AGREGADO	MP	928.4	928.4	1191.2	1089.6	128.31	109.32	128.31
TOTAL DE TRABAJADORES	UNO	66	66	66	68	100.00	97.06	100.00
PROMEDIO CON LIMITE SALARIAL	UNO	66	66	66	68	100.00	97.06	100.00
TRAB. SIN LIMITE SALARIAL	UNO							
INGRESO MONETARIO DEL TRAB.	MP	380.0	380.0	472.2	447.5	124.26	105.52	124.26
FONDO DE SALARIO	MP	380.0	380.0	472.2	447.5	124.26	105.52	124.26
OTROS INGRESOS (ESTIMULO).	MP			150.6	119.6			
PRODUCT. O VENTAS / TRAB. MENSUAL	PESOS	1172	1172	1504	1335	128.33	112.66	128.33
SALARIO MEDIO MENSUAL	PESOS	480	480	596	548	124.17	108.76	124.17
INGRESO MONETARIO MEDIO MENSUAL	PESOS	480	480	596	548	124.17	108.76	124.17
GASTO SALARIO / PESO NIVEL ACT.	PESOS	0.040	0.040	0.041	0.039	102.50	105.13	102.50
ING. MONETARIO / PESO VALOR AGREGADO	PESOS	0.409	0.409	0.396	0.411	96.92	96.52	96.92
GASTO MATERIAL	MP	150.0	150.0	156.2	189.7	104.13	82.34	104.13
MATERIA PRIMA Y MATERIALES	MP	68.2	68.2	87.0	92.2	127.57	94.36	127.57
COMBUSTIBLE	MP	73.1	73.1	62.5	89.1	85.50	70.15	85.50
ENERGIA	MP	8.7	8.7	6.7	8.4	77.01	79.76	77.01
GASTO MATERIAL / PESO MARGEN COMERCIAL	PESOS	0.146	0.146	0.103	0.131	70.48	78.65	70.48
COSTO PRODUCCION BRUTA	MP							
COSTO VENTAS	MP	9274.3	9274.3	9969.5	10028.1	107.50	99.42	107.50
COSTO / PESO DE PRODUCCION BRUTA	PESOS							
COSTO / PESO DE VENTAS	PESOS	0.883	0.883	0.8679	0.8737	98.24	99.33	98.24
UTILIDAD O PERDIDA	MP	401.0	401.0	495.2	416.5	123.49	118.90	123.49
MARGEN UTILIDAD / PESO DE VENTAS NETAS	PESOS	0.0382	0.0382	0.0431	0.0363	112.85	118.80	112.85
ACTIVO CIRCULANTE	MP	3371.3	3371.3	3599.6	3593.6	106.77	100.17	106.77
ACTIVO LIQUIDO	MP	1300.0	1300.0	1353.1	1321.6	104.08	102.38	104.08
PASIVO CIRCULANTE	MP	1223.7	1223.7	1111.7	1296.5	90.85	85.75	90.85
INDICE DE SOLVENCIA	PESOS	27550	2.7550	3.2379	2.7718	117.5	116.8	117.5
INDICE DE LIQUIDEZ	PESOS	1.062	1.062	1.217	1.019	114.6	119.4	114.6

## ANEXO: 3

MODELO 2.2		INDICADORES GENERALES				PLAN 2010	
DIRECCION PROVINCIAL DE ECONOMIA Y PLANIFICACION SANCTI SPIRITUS						ORGANISMO	
ENTIDAD: Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico				TRIMESTRES			
Material							
INDICADORES	U.M.	EST/2009	PLAN 2010	I	II	III	IV
Producción Bruta	MP						
Producción Mercantil	MP	1414.7	1223.8	256.2	291.6	285.8	390.2
Total Ventas e Ingresos (est.Comerc y no Prod)	MP	11347.7	10574.0	2067.1	2350.4	2113.5	4043.0
Ventas Netas (Todas las Entidades)	MP	11272.1	10498.1	2050.0	2333.3	2093.8	4021.0
Valor Agregado	MP	1063.6	928.0	182.0	217.4	211.7	317.3
Total de Trabajadores	U	67.0	66.0	66.0	66.0	66.0	66.0
Ingreso Monetario	MP	447.2	345.8	88.5	88.4	80.9	122.2
De ello: Fondo de Salario	MP	447.2	345.8	88.5	88.4	80.9	122.2
Ingreso Medio	P	556	437	447	446	409	617
Ingreso Monetario / Peso Valor Agregado	P	0.420	0.373	0.486	0.407	0.382	0.385
Gasto de Salario / Peso Nivel Actividad	P	0.039	0.033	0.043	0.038	0.038	0.030
Gasto Material (todos los sectores)	MP	183.6	150.0	37.6	37.6	37.5	37.3
Gasto Material / peso prod. Bruta (esfera prod.)	P						
Costo de la Prod. Bruta	MP						
Costo de la Producción Mercantil	MP						
Costo de las Mercancías Vendidas	MP	9857.4	9274.3	1793.8	2041.7	1808.0	3630.8
Costo / Peso producción bruta	P						
Costo / peso producción mercantil	P						
Costo / peso ventas	P	0.8745	0.8834	0.875	0.875	0.864	0.903
Utilidad o Pérdidas	MP	400.4	401.0	54.4	90.1	112.0	144.5
Confecionado Por: Yasney González	Firma:			Destinatario:			D M A
Revisado Por: Pedro E. Díaz González	Firma:			Dir Prov Economía y			15 5 10
Aprobado Por: José C. Garcías González	Firma:			Planificación			

ANEXO 4

## ESTADO DE SITUACIÓN

Fecha: 31/12/2009.

Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material Sancti Spíritus (317.1.5288)

<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 4405206.56</b>
<b>Activo Circulante</b>	<b>1739271.30</b>
101 EFECTIVO EN CAJA-MONEDA NACIONAL	22318.79
110 EFECTIVO EN BANCO. MONEDA NACIONAL	224924.16
135 CUENTAS POR COBRAR CORTO PLAZO	1072776.57
146 PAGOS ANTICIPADOS A SUMINISTRADORES	2791.95
356 PAGOS A CUENTA DE LAS UTILIDADES	416459.83
<b>Inventarios</b>	<b>1854376.99</b>
183 MATERIALES	56575.64
185 MEDIOS UNITARIZADORES DE CARGA	11505.95
186 ÚTILES Y HERRAMIENTAS	20253.27
187 MERCANCÍAS PARA LA VENTA	1766042.13
<b>Activos Fijos</b>	<b>718149.04</b>
240 ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	1064543.78
Menos: 375 DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	346394.74
255 ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES	718149.04
<b>Otros Activos</b>	<b>93409.23</b>
340 CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS-OPERACIONES CORRIENTES	1278.02
346 CUENTAS POR COBRAR EN LITIGIO	78608.91
355 CONTRAVALOR EN DIVISA	13522.30
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 1296456.78</b>
<b>Pasivo Circulante</b>	<b>1296456.78</b>
410 CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO	168537.78
430 COBROS ANTICIPADOS	2290.74
440 OBLIGACIONES CON EL PRESUPUESTO DEL ESTADO	58834.14
455 NÓMINAS POR PAGAR	13067.53
470 PRÉSTAMOS RECIBIDOS	986819.72
472 PRÉSTAMOS RECIBIDOS- INVERSIONES	30400.00
492 PROVISIÓN PARA VACACIONES	23676.87
493 PROVISIÓN PARA INVERSIONES	12830.00
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$3108749.78</b>
600 INVERSIÓN ESTATAL	2472938.29
630 UTILIDADES RETENIDAS	108791.26
645 RESERVA PARA CONTINGENCIAS Y PÉRDIDAS	110560.40
<b>UTILIDAD ACUMULADA:</b>	<b>\$ 416459.83</b>
<b>Total del Pasivo y Capital:</b>	<b>\$ 4405206.56</b>

## ANEXO 5

**ESTADO DE RESULTADO**

Fecha: 31/12/2009.

Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material Sancti Spíritus (317.1.5288)

<b>VENTAS NETAS</b>	<b>\$ 11477911.53</b>
Menos: COSTO DE LAS MERCANCIAS VENDIDAS	10028076.00
GASTOS DE OPERACIONES EN COMERCIALIZACIÓN	579849.36
GASTOS DE OPERACIONES EN ASEGURAMIENTO	82166.72
<b>UTILIDAD NETA EN VENTAS</b>	<b>\$ 787819.45</b>
Menos: GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACIÓN	316310.98
<b>UTILIDAD EN OPERACIONES</b>	<b>\$ 471508.47</b>
Menos: GASTOS VARIOS	128809.75
Más: INGRESOS VARIOS	73761.11
<b>UTILIDAD DEL PERÍODO ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>\$ 416459.83</b>
Menos: IMPUESTO SOBRE UTILIDAD	145760.94
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO</b>	<b>\$ 270698.89</b>
DE ELLA: APORTE POR RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN	270698.89

HECHO POR:	DIRECTOR:	CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES						
_____ Nombre y Apellidos	_____ Nombre y Apellidos							
_____ Firma	_____ Firma	<table border="1"> <tr> <td>D</td> <td>M</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	D	M	A			
D	M	A						

ANEXO 6

**ESTADO DE SITUACIÓN**

Fecha: 31/12/2010.

Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material Sancti Spiritus (317.1.5288)

<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 4329073.84</b>
<b>Activo Circulante</b>	<b>1828869.63</b>
101 EFECTIVO EN CAJA-MONEDA NACIONAL	920.00
110 EFECTIVO EN BANCO-MONEDA NACIONAL	423731.12
115 EFECTIVO EN BANCO-MONEDA EXTRANJERA	2361.52
135 CUENTAS POR COBRAR CORTO PLAZO	906536.03
146 PAGOS ANTICIPADOS A SUMINISTRADORES	108.28
356 PAGOS A CUENTA DE LAS UTILIDADES	495212.68
<b>Inventarios</b>	<b>1770683.44</b>
183 MATERIALES	62002.76
185 MEDIOS UNITARIZADORES DE CARGA	11505.95
186 ÚTILES Y HERRAMIENTAS	21552.02
187 MERCANCÍAS PARA LA VENTA	1675622.71
<b>Activos Fijos</b>	<b>707892.10</b>
240 ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	1064651.06
Menos: 375 DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	356758.96
255 ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES	707892.10
<b>Activos Diferidos</b>	<b>2124.78</b>
300 GASTOS DIFERIDOS A CORTO PLAZO	2124.78
<b>Otros Activos</b>	<b>19503.89</b>
340 CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS-OPERACIONES CORRIENTES	19503.89
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 1112262.04</b>
<b>Pasivo Circulante</b>	<b>1111702.09</b>
410 CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO	35807.31
430 COBROS ANTICIPADOS	8749.00
440 OBLIGACIONES CON EL PRESUPUESTO DEL ESTADO	56296.23
455 NÓMINAS POR PAGAR	9064.59
470 PRÉSTAMOS RECIBIDOS	976081.09
492 PROVISIÓN PARA VACACIONES	13145.87
493 PROVISIÓN PARA INVERSIONES	12558.00
<b>Otros Pasivos</b>	<b>559.95</b>
555 SOBRANTES EN INVESTIGACIÓN	559.95

ANEXO 6  
Fecha: 31/12/2010.

## ESTADO DE SITUACIÓN

<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 3216811.80</b>
600 INVERSIÓN ESTATAL	2503876.23
630 UTILIDADES RETENIDAS	96566.48
645 RESERVA PARA CONTINGENCIAS Y PÉRDIDAS	121156.41
<b>UTILIDAD ACUMULADA: \$ 495212.68</b>	
<b>Total del Pasivo y Capital:</b>	<b>\$4329073.84</b>

HECHO POR:	DIRECTOR:	CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES						
_____	_____							
Nombre y Apellidos	Nombre y Apellidos							
_____	_____	<table border="1"><tr><td>D</td><td>M</td><td>A</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	D	M	A			
D	M	A						
Firma	Firma							



## ANEXO 7

**ESTADO DE RESULTADO**

Fecha: 31/12/2010.

Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material Sancti Spíritus (317.1.5288)

<b>VENTAS NETAS</b>	<b>\$ 11487425.80</b>
Menos: COSTO DE LAS MERCANCÍAS VENDIDAS	9969501.81
GASTOS DE OPERACIONES EN COMERCIALIZACIÓN	589217.50
GASTOS DE OPERACIONES EN ASEGURAMIENTO	71070.68
<b>UTILIDAD NETA EN VENTAS</b>	<b>\$ 857635.81</b>
Menos: GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACIÓN	319165.43
<b>UTILIDAD EN OPERACIONES</b>	<b>\$ 538470.38</b>
Menos: GASTOS VARIOS	109976.65
Más: INGRESOS VARIOS	66718.95
<b>UTILIDAD DEL PERÍODO ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>\$ 495212.68</b>
Menos: IMPUESTO SOBRE UTILIDAD	173324.45
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO</b>	<b>\$ 321888.23</b>
DE ELLA: APORTE POR RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN	321888.23

HECHO POR:	DIRECTOR:	CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES						
_____ Nombre y Apellidos	_____ Nombre y Apellidos							
_____ Firma	_____ Firma	<table border="1"> <tr> <td>D</td> <td>M</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	D	M	A			
D	M	A						