



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**TRABAJO DE DIPLOMA**

*TITULO: ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO PARA LA TOMA DE  
DECISIONES EN LA UEB DIVEP SANCTI SPÍRITUS.*

**AUTORA:**

Rosabel Gómez Lorenzo

**TUTOR:**

M. Sc. Leodany's Eduardo Gerónimo Miranda

**Sancti Spíritus**

**2024**

Copyright©UNISS

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, y se encuentra depositado en los fondos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez” subordinada a la Dirección de General de Desarrollo 3 de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su publicación bajo la licencia siguiente:

Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

**Atribución- No Comercial- Compartir Igual**



Para cualquier información contacte con:

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”.

Comandante Manuel Fajardo s/n, Olivos 1. Sancti Spíritus. Cuba. CP. 60100

Teléfono: 41-334968

## PENSAMIENTO



“...tenemos que aprestarnos a multiplicar los logros y a disminuir los errores, a profundizar la conciencia de las masas y aumentar la producción, a dar más con nuestras fuerzas, acostumbrarnos a que de la producción también podemos caminar solos, como hemos caminado en muchos momentos difíciles”.

Che

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi tutor: Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a mi tutor MSc. Leodanys Eduardo Gerónimo Miranda. Su experiencia, comprensión y paciencia contribuyeron a mi experiencia en el complejo y gratificante camino de la investigación. No tengo palabras para expresar mi gratitud por su inmenso apoyo durante este viaje.

A mi familia: Gracias infinitas a mis padres, por su amor incondicional y su apoyo moral. Su fe en mí, incluso en los momentos más difíciles ha sido el pilar de este logro. También expreso mi gratitud a mis hermanos, quienes supieron brindarme su tiempo para escucharme y apoyarme.

A la universidad: Me gustaría agradecer a la Universidad José Martí Pérez por abrirme las puertas y convertirme en una profesional. Agradezco especialmente a mi departamento por su constante apoyo

A mis compañeros: Un sincero agradecimiento a todos mis amigos que estuvieron conmigo en los momentos de estrés y alegría durante este largo camino

A mis colegas de la UEB Divep Sancti Spiritus, quienes me brindaron su apoyo e información económica del centro durante el proceso investigativo.

A mi esposo: Quisiera agradecerle profundamente por tanta dedicación, paciencia y apoyo incondicional.

A todos, mis más sentidas gratitudes

Gracias Infinitas

## **DEDICATORIA**

Quisiera dedicar este trabajo, fruto de cuatro años de estudio, a todas las personas que de una forma u otra contribuyeron a mi superación profesional, principalmente a

A mis padres Rigoberto y Anita quienes me impulsan a ser mejor cada día y me ayudan a levantarme en cada caída

Con mucho amor a mi madre Ana María

A mi esposo Alexei por no soltar mi mano nunca en este camino

A todos mis hermanos por brindarme su apoyo moral

A mi abuela Martha que desde el cielo es esa luz que me daba fuerzas para continuar

A mi tutor por ser tan constante, comprensivo y por guiarme para realizar este trabajo

A todos, muchas gracias

## INDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Tendencias históricas del proceso de análisis económico y financiero en Cuba.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Las fuentes de información financiera. Consideraciones generales.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 El análisis e interpretación de los Estados Financieros.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.1 Razones de Liquidez.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.2 Razones de Actividad.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.3 Razones de Apalancamiento.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.4 Razones de Rentabilidad.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 El proceso de toma de decisiones.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4.1 Decisiones Estratégicas.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4.2 Decisiones operacionales.....</b>	<b>21</b>
<b>1.4.3 Evaluación de la Situación.....</b>	<b>22</b>
<b>Capítulo 2: Análisis económico financiero para la toma de decisiones en la UEB DIVEP Sancti Spíritus.</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Caracterización de la UEB DIVEP Sancti Spíritus.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2 Cumplimiento de los indicadores fundamentales al cierre de 2023.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.1 Comportamiento de las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (año 2022-2023)</b>	<b>38</b>
<b>2.2.2 Comportamiento por Edades de las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (año 2022-2023).....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.3 Comportamiento por Edades de las Cuentas por Pagar.....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.4 Evaluación de los Inventarios y sus Fuentes de Financiamientos.....</b>	<b>39</b>
<b>2.3 Cálculo de las Razones Financieras.....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.1 Análisis de Razón de Liquidez.....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.2 Análisis de las Razones de Administración de deudas o Apalancamiento...</b>	<b>46</b>
<b>2.3.3 Análisis de las Razones de Administración de Activos.....</b>	<b>49</b>
<b>2.3.4 Influencia de los Ciclos de Cobro y Ciclos de Pagos en el Capital de Trabajo.....</b>	<b>52</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>54</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>55</b>
<b>Bibliografía</b>	
<b>Anexos</b>	

## **RESUMEN**

La presente investigación se realizó en la UEB DIVEP Sancti Spíritus con el objetivo de realizar un análisis económico financiero para la toma de decisiones. El mismo contribuye al cumplimiento de las Normas de Contabilidad Cubana y el Control Interno del organismo, para el cual se tuvieron en cuenta los antecedentes del proceso de análisis económico y financiero, haciéndose énfasis en los análisis de los Estados Financieros y la utilización de herramientas para la determinación de las causas que inciden en los resultados de la gestión económica y financiera. Esta investigación se realizó a través de una exploración teórico práctica en la que se aplicaron un conjunto de instrumentos sustentados en métodos teóricos, empíricos y matemáticos que permitieron justificar la problemática planteada. La propuesta fue validada de acuerdo a su aplicación, donde se refleja a través de los resultados la efectividad de la misma, su aplicabilidad y generalidad, llegando a convertirse en una herramienta de gran valor para el desempeño de la actividad económica y financiera de la entidad.

## INTRODUCCION

La presente investigación se realizó en la UEB DIVEP Sancti Spíritus con el objetivo de realizar un análisis económico financiero para la toma de decisiones. El mismo contribuye al cumplimiento de las Normas de Contabilidad Cubana y el Control Interno del organismo, para el cual se tuvieron en cuenta los antecedentes del proceso de análisis económico y financiero, haciéndose énfasis en los análisis de los Estados Financieros y la utilización de herramientas para la determinación de las causas que inciden en los resultados de la gestión económica y financiera. Esta investigación se realizó a través de una exploración teórico práctica en la que se aplicaron un conjunto de instrumentos sustentados en métodos teóricos, empíricos y matemáticos que permitieron justificar la problemática planteada. La propuesta fue validada de acuerdo a su aplicación, donde se refleja a través de los resultados la efectividad de la misma, su aplicabilidad y generalidad, llegando a convertirse en una herramienta de gran valor para el desempeño de la actividad económica y financiera de la entidad.

A partir del año 2011 Cuba procede a la “actualización de su modelo económico”, que duró cerca de cinco meses hasta abril de 2011 y fue adoptado durante el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. El objetivo de estas reformas en el ámbito económico es conseguir una mejor eficiencia en la gestión de las actividades económicas, con un sistema de autonomía y descentralización que responsabiliza directamente a los dirigentes de las empresas de los resultados obtenidos.

En los nuevos mecanismo que se introducen juega un papel importante las empresa estatales socialista las cuales deben adoptar cambios sustanciales en la actividad empresarial y la necesidad de cierta estabilidad financiera en las empresas; viéndose obligada en estas circunstancias a hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos, lo que conlleva al incremento de la eficiencia económica, para lograr así que esta sean rentables y sostenible.



En las condiciones actuales de la economía cubana, inmersa en un entorno inestable, agresivo, turbulento y sometida a la crisis económica mundial, se precisa administrar eficientemente los recursos a través de análisis que permitan evaluar y controlar los indicadores económicos y el Capital de Trabajo Necesario, para la toma de decisiones, con vista a obtener resultados eficaces, eficientes y competitivos. Esta entidad, no cuenta con un adecuado Análisis Económico y de Capital de Trabajo, lo cual limita la adecuada toma de decisiones para mejorar la eficiencia económica de la entidad.

Históricamente los Estados Financieros sirven para tomar decisiones de inversión y crédito, lo que sugiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y rentabilidad, conocer el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento, evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad de crear fondos y formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.

Estos estados son el resultado final de una compleja interacción de la teoría y la práctica contable con varias influencias socioeconómicas, políticas y legales; las cuales tienen como propósito fundamental ayudar a quienes toman decisiones en la evaluación de la situación financiera, rentabilidad y las perspectivas de un negocio.

En una comparecencia pública en el año 1964, el Comandante Ernesto Che Guevara señalaba:

"...Los controles empiezan en la base estadística suficientemente digna de confianza para sentir la seguridad de que todos los datos que se manejan son exactos, así como hábito de trabajar con el dato estadísticos, saber utilizarlo, que no sea una cifra fría como es para la mayoría de los administradores de hoy, salvo quizás un dato de la producción, sino que es una cifra que encierra toda una serie de secretos que hay que develar detrás de ella, aprender a interpretar estos secretos es un trabajo de hoy"

En nuestro país en la década de los 60 se comenzó a conocer la importancia, objetivos y métodos del Análisis Económico para sus empresas, donde se le exigía a los directivos de las entidades pasar el curso de contabilidad para dirigentes y en ellos se incluían los contadores, método muy bueno, pues aún cuando muchos no lo entendían es cierto que su presencia y experiencia ayudaba a desarrollar el curso de manera más práctica, pero ya hoy se fue apagando esa luz y algunos directivos que lo pasaron no están en sus puestos, otros quizás no lo dieron con la profundidad necesaria y otros lo dieron y nunca lo aplicaron.

Por todas estas razones, se plantea como situación problemática de la investigación, la no realización de análisis económicos financieros, limita la adecuada toma de decisiones en la UEB DIVEP Sancti Spíritus.

El problema científico: ¿Cómo contribuir a una adecuada toma de decisiones a partir del análisis económico financiero en la UEB DIVEP Sancti Spíritus?

Partiendo del problema científico planteado con anterioridad, se presenta el siguiente objeto de investigación: El análisis económico financiero en la UEB DIVEP Sancti Spíritus.

Como campo de acción tenemos: La gestión contable y financiera de la UEB DIVEP Sancti Spíritus.

Dada la gran importancia del problema científico planteado con anterioridad se propone como objetivo general: Realizar el análisis económico financiero en la UEB DIVEP Sancti Spíritus.

Objetivos Específicos:

1. Realizar la revisión de la bibliografía actualizada que sustente el Marco Teórico Referencial de la investigación.
2. Diagnosticar la situación actual que presenta la UEB DIVEP Sancti Spíritus en cuanto al análisis económico financiero.
3. Realizar el análisis económico financiero en la UEB DIVEP Sancti Spíritus.

Idea a defender: El análisis económico financiero en la UEB DIVEP Sancti Spíritus contribuirá a una adecuada toma de decisiones

#### Significación teórica

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

#### Significación metodológica

La significación metodológica radica en que brinda un conjunto de pasos para identificar cuáles son los indicadores que en un período han tenido resultados susceptibles de mejorar y una vez mostrados a la dirección, identificar las causas que lo pudieron provocar a través de técnicas de trabajo en grupo, del mismo modo se proponen un conjunto de medidas o decisiones a tomar y una vez que transcurre un período económico aplicando dichas medidas o tomadas estas decisiones, se debe re aplicar el análisis económico para valorar en qué medida fueron o no eficientes y eficaces.

#### Significación práctica

El análisis económico financiero para la toma de decisiones a partir de la evaluación de indicadores, demostrando como la determinación de las causas de los fenómenos es imprescindible para al mejoramiento de la toma de decisiones.

#### Significación social

Demostrar y posibilitar la intervención de los dirigentes en la toma de decisiones, contribuyendo a mejorar la cantidad y calidad de productos y servicios, contribuir a

fortalecer el liderazgo de la dirección, a través de la inclusión en las decisiones de diferentes eslabones de mando, en la organización, en los diferentes trabajos en grupos, además a lograr elevar la eficiencia empresarial.

#### Significación económica

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

Para la realización del Trabajo de Diploma se emplearán los siguientes métodos de investigación.

#### Métodos teóricos:

Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión bibliográfica y documentación especializada, así como de la experiencia de los especialistas consultados; inductivo – deductivo en la valoración del diagnóstico de la situación interna del objeto de estudio, la propuesta y aplicación del procedimiento escogido y adaptado para desarrollar el análisis teórico y práctico del proceso.

#### Métodos empíricos:

La entrevista que se aplicó al personal del departamento económico con el objetivo de determinar la situación real que presenta el análisis de los estados financieros en la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus antes de aplicar el procedimiento a desarrollar.

#### Métodos Matemáticos:

El análisis matemático se aplicó como instrumento rector en todos los cálculos que se ofrecen en el procedimiento para evaluar el riesgo de financiamiento.

Como muestra se utilizó el Departamento Económico de la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus.

Técnicas para la toma de decisiones:

1. Tormenta de ideas
2. Diagrama Ishikawa

Resultados Esperados:

Se espera como resultado de la investigación después de haber realizado el análisis económico financiero en la UEB DIVEP Sancti Spíritus, determinar los indicadores que presentan un deterioro en su gestión, estableciendo las causas y proponiendo las medidas que permitan a la dirección de la entidad la toma oportuna de decisiones.

Estructura de la Investigación

La investigación consta de resumen, introducción, desarrollo por dos capítulos, en el primero se abordan aspectos esenciales de la bibliografía consultada relacionado con el conjunto de técnicas aplicables a los Estados Financieros, y en un segundo capítulo, se caracteriza la en la UEB DIVEP Sancti Spíritus y se realiza el análisis económico financiero para determinar los indicadores deteriorados y a partir de técnicas de administración establecer las causas y proponer las medidas para la toma de decisiones, conclusiones ,recomendaciones ,bibliografía, anexo.

## **Capítulo 1: Marco Teórico Referencial de la Investigación.**

### **1.1. Tendencias históricas del proceso de análisis económico y financiero en Cuba**

El correcto funcionamiento de cualquier sistema lo constituye el análisis económico financiero, ya que el mismo representa un medio imprescindible para el control del cumplimiento de los planes y el estudio de los resultados de la empresa, posibilitando tomar decisiones eficientes, con el fin de garantizar el empleo racional de los escasos recursos materiales, laborales y financieros.

En nuestro país en la década de los 60 se comenzó a conocer la importancia, objetivos y métodos del análisis económico financiero.

El entonces Ministerio de Industria, bajo la dirección del Comandante Ernesto Che Guevara, organiza la actividad del análisis económico para sus empresas. En una comparecencia pública en el año 1964, éste señalaba:

...Los controles empiezan en la base estadística suficientemente digna de confianza para sentir la seguridad de que todos los datos que se manejan son exactos, así como el hábito de trabajar con el dato estadístico, saber utilizarlo, que no sea una cifra fría como es para la mayoría de los administradores de hoy, salvo quizás un dato de la producción, sino que es una cifra que encierra toda una serie de secretos que hay que develar detrás de ella, aprender a interpretar estos secretos es un trabajo de hoy. (Guevara S. E. 1964).

A través del análisis económico financiero se puede hacer el diagnóstico de la empresa, que es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informar de sus puntos débiles y fuertes. Para que el diagnóstico sea útil se han de dar las siguientes circunstancias:

- Debe basarse en el análisis de todos los datos relevantes.
- Debe hacerse a tiempo.
- Ha de ser correcto.
- Debe ir inmediatamente acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes.

Este diagnóstico día a día de la empresa es una herramienta clave para la gestión correcta. Éste ayuda a conseguir los que podrían considerarse los objetivos de la mayor parte de las empresas:

1. Sobrevivir: Seguir funcionando a lo largo de los años, atendiendo a todos los compromisos adquiridos.
2. Ser rentable: Generar los beneficios para retribuir adecuadamente a los accionistas y para financiar adecuadamente las inversiones precisas.
3. Crecer: Aumentar las ventas, las cuotas de mercado, los beneficios y el valor de la empresa.

Dentro de los objetivos a tener en cuenta en el análisis económico financiero tenemos:

- Evaluar los resultados de la actividad realizada.
- Poner de manifiesto las reservas internas existentes en la empresa.
- Lograr el incremento de la actividad, a la vez que se eleva la calidad de la misma.
- Aumentar la productividad del trabajo.
- Emplear de forma eficiente los medios que representan los activos fijos y los inventarios.
- Disminuir el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada.

Otros de los objetivos importantes del análisis en la actividad económica se enmarcan a continuación:

- La búsqueda de las reservas internas para un mejoramiento ulterior del trabajo.
- El estudio de errores que tuvieron lugar, con el propósito de eliminarlos en el futuro.
- El estudio de toda información acerca de cómo está encaminada la dirección del trabajo en la empresa.

- La incidencia de las organizaciones sociales en el perfeccionamiento de la actividad económica y financiera de la empresa.

Para complementar los objetivos es necesario efectuar un análisis de todo el proceso económico financiero, partiendo de los Estados Básicos para dicho análisis.

## 1.2. Las fuentes de información financiera. Consideraciones generales.

Los Estados Financieros principales tienen como objetivo informar sobre la situación financiera de la empresa en una fecha determinada y sobre los resultados de sus operaciones y el flujo de fondos para un determinado período. (Moreno J., 1989: 253).

Los Estados Financieros sirven para tomar decisiones de inversión y crédito lo que sugiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y rentabilidad, conocer el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento, evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad de crear fondos y formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.

Estos estados son el resultado final de una compleja interacción de la teoría y la práctica contable con varias influencias socioeconómicas, políticas y legales; las cuales tienen como propósito fundamental ayudar a quienes toman decisiones en la evaluación de la situación financiera, rentabilidad y las perspectivas de un negocio.

De lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que reviste el análisis e interpretación de los Estados Financieros, ya que propician a la dirección de la empresa los instrumentos necesarios para verificar continuamente el pulso de la misma, tan pronto se detecten o presenten síntomas de problemas futuros. Existen tres Estados Financieros Básicos que debe emitir una entidad:

1. Balance General.
2. Estado de Resultado.
3. Estado de Origen y Aplicación de Fondos.



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

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). Presentando las siguientes características:

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

El balance debe representar en forma clara los tres grandes grupos de cuentas reales: activos, pasivos y patrimonio.

- El activo representa los recursos, es decir, los bienes y derechos de propiedad de una entidad, ya sean tangibles e intangibles.
- El pasivo son todas las obligaciones, la deuda o cargos de la entidad.
- El patrimonio es la diferencia entre los recursos y las obligaciones.

Como hemos visto, 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.

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 solo tuvo lugar a partir del año 1950.

### 1.3. El análisis e interpretación de los Estados Financieros.

La evaluación de los resultados reales con los del período anterior o con los de un período tomado como base puede ser útil para llegar a conclusiones aceptadas, sobre todo, si la comparación se hace con los resultados del período base. Sin

embargo, a veces surgen dificultades al comparar el resultado de un año determinado con los años anteriores, ya que en dicho resultado pueden influir varios factores no atribuibles a la calidad del trabajo desarrollado por la empresa, entre ellos: cambios en el sistema de precios, nuevas inversiones y tecnologías y urbanización de la zona.

La presentación de los Estados Financieros en forma comparativa acrecienta la utilidad de estos informes, poniendo de manifiesto la naturaleza económica de las variaciones, así como la tendencia de los mismos, que afectan el desenvolvimiento de la empresa.

Es importante aclarar que el análisis mediante la comparación sólo resulta efectivo cuando el sistema de cuentas y su evaluación se llevan a cabo observando estrictamente el principio de consistencia.

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

1. El análisis vertical o método porcentual.
2. El análisis horizontal o método comparativo.

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

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

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

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

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

El análisis horizontal mediante el cálculo de porcentajes o de razones, se emplea para comparar las cifras de dos estados. Debido a que tanto las cantidades comparadas como el porcentaje o la razón se presentan en la misma fila o renglón. Este análisis es principalmente útil para revelar tendencias de los Estados Financieros y sus relaciones.

**Análisis horizontal de tres o más estados**

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

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

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

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

El análisis de Estados Financieros normalmente se refiere al cálculo de las razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y lo proyectado de la empresa. El análisis de razones es la forma más usual de análisis financiero, ya que ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la entidad.

Kennedy y Mc Mullen en el libro Estados Financieros señalan: Aunque los bancos comerciales y otros acreedores a corto plazo son los primeros en interesarse con el análisis de las razones del capital neto de trabajo, también es una valiosa ayuda a la administración comprobar la eficiencia con que está empleándose el capital de trabajo en el negocio, también es importante para los accionistas y los acreedores a largo plazo el determinar las perspectivas del pago de dividendos y de intereses. (Kennedy R., y col., 1996: 291).

De lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que tiene para la administración el conocer si la entidad puede pagar sus deudas circulantes con prontitud, si se está utilizando efectivamente el capital de trabajo, si este es el necesario y si está mejorando la posición del circulante.

Existen diferentes clasificaciones de las razones económicas financieras en dependencia del uso que se persigue con ellas, aunque todas ellas tienen características comunes entre sí.

A continuación citamos algunas de las clasificaciones de las ratios económicas financieras de acuerdo al criterio de diferentes autores:

W. A. Paton, los clasifica según la información de la siguiente forma:

1. Razones que expresan la relación cuantitativa que existen entre los valores en libros de una partida o grupos del balance y otras partidas o grupos de partidas del mismo.
2. Razones que expresan la relación cuantitativa que existen entre partidas o grupos de partidas del Estado de Ganancia y Pérdida y otras partidas del mismo estado.
3. Razones que expresan la relación cuantitativa entre grupos del Balance General y grupos del Estado de Ganancia y Pérdida o Estado de Resultado.

Según Lawrence Gitman, las razones financieras pueden dividirse en cuatro grupos básicos:

1. Razones de liquidez y actividad: La liquidez de una empresa se juzga por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que estas vencen. La liquidez se refiere no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes.
2. Razones de endeudamiento: La situación de endeudamiento de la empresa indica el monto de dinero de terceros que utilizan en el esfuerzo para generar utilidades. Normalmente el analista financiero se ocupa principalmente de las deudas a largo plazo de la empresa, ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo a pagar intereses y finalmente a devolver la suma prestada.
3. Razones de rentabilidad: Hay un buen número de medidas de rentabilidad y cada una de ellas relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Como grupo, estas medidas permiten al analista evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. Se presta atención a la rentabilidad de la empresa ya que para sobrevivir hay que producir utilidades.
4. Razones de cobertura o reserva: Este grupo de razones evalúa la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Las relaciones de cobertura se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa. Mientras más bajas sean estas razones más riesgosas sería la empresa.

Como se puede apreciar la mayoría de los autores coinciden en cuanto a las razones más significativas que deben emplear para evaluar la posición financiera económica de una empresa, tales como:

#### 1.3.1 Razones de Liquidez.

La liquidez de una empresa se juzga por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que estos se venzan, ésta se refiere no

solamente a las finanzas totales de la entidad, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes. Clasifican entre estas razones las siguientes:

- Razón Circulante o Solvencia: Es una medida de liquidez de la empresa, pero además es una forma de medir el margen de seguridad que la administración mantiene para protegerse de la inevitable irregularidad en el flujo de fondos a través de las cuentas del activo circulante y pasivo circulante. Indica el grado en el cual los derechos del acreedor a corto plazo se encuentran cubiertos por activos que se espera que se conviertan en efectivo en un período más o menos igual al de crecimiento de las obligaciones.
- Razón Rápida o Prueba Ácida: Mide el grado en que los recursos líquidos están disponibles de inmediato para pagar los créditos a corto plazo. Expresa la capacidad real que tiene la entidad para cubrir sus obligaciones, contando con los activos más líquidos.
- Razón de Caja o Tesorería: Mide la disponibilidad de efectivo que tiene la empresa para cubrir de inmediato sus deudas a corto plazo. Una razón baja de tesorería refleja carencia de efectivo y pone de manifiesto el riesgo de endeudarse, se considera favorable cuando es mayor o igual a \$ 0.50.
- Capital de Trabajo o Fondo de Maniobra sobre Activos Totales: Expresa el fondo para maniobra que tiene la instalación por cada peso de activos totales.

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

### 1.3.2 Razones de Actividad.

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

- Rotación del Capital de Trabajo: Nos indica la eficiencia de la dirección, ya que a mayor volumen de ingresos una mayor habilidad de sus directivos en la gestión empresarial. Si la rotación es baja podría indicar que la entidad no está

generando el suficiente volumen de venta en la producción a la magnitud del capital de trabajo.

- Rotación de los Activos Totales: Esta razón tiene por objeto determinar el nivel de recursos generados por la instalación respecto a la magnitud de recursos usados (mide la efectividad y eficiencia de la dirección en los usos y provechos de los recursos disponibles) es decir, muestra las ventas generadas por cada peso invertido o la inversión que se necesita para generar un determinado volumen de ventas. Una rotación alta indica que la entidad ha generado suficiente volumen de ventas en proporción a la magnitud de su inversión. Se evalúa favorablemente siendo mayor o igual a \$0.50.
- Rotación de los Inventarios: Muestra el número de veces que las existencias de inventarios rotan en el año, es decir, el tiempo total que la entidad necesita para que los inventarios sean transferidos en cuentas por cobrar y efectivo. Es de significar que en exceso de inventario conlleva altos costos de almacenamiento y el riesgo de que estas se conviertan en obsoletos; un bajo nivel de inventarios puede ocasionar pérdidas de clientes por la carencia de mercancías.
- Período Promedio de Cobro: Expresa el pago promedio de tiempo en que la entidad recupera sus ventas a créditos, se considera favorable cuando es igual o inferior a 30 días.
- Período Promedio de Pago: Representa el plazo promedio de pago al proveedor y muestra la eficiencia en la obtención de créditos. Se considera favorable cuando es igual a 30 días.
- Rotación de los Activos Fijos: Muestra cuánto se ha vendido por cada peso de activo fijo, lo que permite evaluar la eficiencia en el uso de dichos activos. Una rotación alta indica que la entidad ha explotado sus activos fijos acorde a los niveles de venta obtenidos.
- Rotación de Caja: Expresa la eficiencia en el uso del efectivo en el pago inmediato de la deuda a corto plazo, mientras más rote mejor.

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

#### 1.3.3 Razones de Apalancamiento.

Expresa el grado de dependencia que tiene la entidad con relación a los acreedores externos. Clasifican entre estas razones las siguientes:

- Razón de Endeudamiento: Expresa en qué medida las deudas están financiando la inversión en activos de la entidad. Se evalúa de favorable cuando se obtiene un resultado menor al 30% por lo tanto el 70% deben ser recursos propios.
- Razón de Propiedad: Indica en qué medida los acreedores participan con financiamiento en la instalación. Una disminución en el indicador indica que la dirección tiene mayor autonomía desde el punto de vista financiero.

#### 1.3.4 Razones de Rentabilidad.

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

- Rentabilidad sobre las Ventas Netas: Determina las utilidades obtenidas por cada peso de ventas netas en las operaciones normales de la entidad realizando una evaluación en la eficiencia de la operación y en la dirección de la división para obtener utilidades y compensar el riesgo. Un resultado alto pone de manifiesto que la dirección ha generado niveles de ventas óptimos en relación con los costos y gastos.
- Rentabilidad Económica: Mide el rendimiento obtenido con respecto al total de la inversión y el beneficio por cada peso de activo. Refleja la eficiencia y efectividad en el uso y provecho de la inversión total.
- Rentabilidad Financiera: Evalúa lo que le está rindiendo la sucursal a la Casa Matriz por cada peso de capital invertido.



Las razones financieras constituyen herramientas de gran utilidad, sin embargo, deben utilizarse con limitaciones pues son construidas a partir de datos contables, los cuales se encuentran sujetos a diferentes interpretaciones e incluso manipulaciones, por ejemplo, dos empresa pueden usar diferentes métodos de depreciación o de evaluación de inventarios, de acuerdo con los procedimientos que adopten las utilidades pueden aumentar o disminuir.

Por lo tanto, cuando se desean comparar las razones de dos empresas, es importante analizar los datos contables básicos en los cuales se basaron dichas razones y reconciliar las diferencias importantes.

Un administrador financiero debe ser muy cuidadoso al juzgar si una razón en particular es "buena" o es "mala" al formar un juicio acerca de una entidad sobre la base de un conjunto de razones.

#### 1.4 El proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso mental mediante el cual los directivos recopilan información y la utilizan. Los directivos, de manera individual y por equipos gestionan y controlan la información del entorno de su empresa, preguntando al demás, entresacado sus respuestas para encontrar la información relevante y analizar los datos recopilados.

Es consustancial a consejos de dirección, staff de líneas de mando, grupos de expertos evaluadores y gestores en general, el proceso de toma de decisiones. En la actualidad con el auge de los sistemas de trabajo flexibles, el trabajo en equipos y el incremento de la participación de los empleados en la gestión organizacional, la toma de decisiones por consenso ha cobrado relevancia.

La toma de decisiones por consenso difiere de las decisiones que son votadas por la mayoría, o mayoría simple (50% más uno). La decisión consensual implica del grupo o colectivo completo la comprensión y el consentimiento, no siempre en todos sus detalles pero sí en su contenido esencial. A diferencia de la decisión tomada por una mayoría, donde la minoría refleja oposición o reticencia, en la decisión por consenso todos participan y resultan comprometidos con la misma.

Responde a un proceso de generación de ideas y respeto a sus expresiones, lento sin dudas, requiriendo educación y el establecimiento de una cultura si es deseada su permanencia, pero es superior respecto a otras formas de tomar decisiones (Schonberger, 1982; Rogers, 1986; Dawson, 1994; Reincke, 1998), lo que la propia experiencia en gestión ratifica. Esa toma de decisiones requiere de un proceso educativo, como se apuntó antes, destacándose la atención a las reglas o principios de trabajo en grupos creativos. Seguidamente se relacionan las reglas para el trabajo en grupos creativos:

1. Oír y respetar los puntos de vista de todos los miembros del grupo.
  - Evite ser crítico y sarcástico con otros miembros del grupo.
  - No se considere obligado a refutar a alguien que tenga una opinión distinta a la suya.
  - Nunca diga que usted personalmente no esta de acuerdo con alguien, más bien diga que usted opina de otra manera.
  - Sea paciente y dedíquese a escuchar a los demás sin interrumpirlos.
  - Evite expresar con lenguaje corporal sus opiniones sobre lo que dice.
  - Nunca subestime las ideas, preguntas, etc., de los demás.
2. Ayude conscientemente a que todos participen, aporten y se sientan parte de la actividad.
  - Mantenga su participación en los niveles mínimos para que otros puedan participar también.
  - Haga sentir a quien hable, cómodo, seguro y libre para hablar.
  - Sea abierto y promueva que los demás digan lo que piensan.
  - Muéstrole que usted quiere oír (parezca y muéstrese interesado).
  - Mantenga una actitud amistosa y de apoyo.
3. Manténgase abierto y busque ideas de los demás.
  - Mantenga una buena escucha.
  - Busque los méritos de estas ideas.

- Trate de ser empático, póngase en el lugar del que habla, de manera que comprenda sus puntos de vista.
  - Mantenga el buen humor (un hombre colérico toma el peor significado de las palabras).
  - Trate de eliminar toda predisposición a las ideas que se aportan.
4. Cada miembro es responsable del éxito y desarrollo de la actividad.
- Evite cualquier acción que retarde o dificulte el desarrollo y éxito de la actividad.
  - Evite las distracciones y conversaciones que desvíen la atención de lo que se está tratando.
5. Utilice preguntas y resúmenes que guíen y estimulen al grupo a alcanzar el objetivo.
- Recuerde que la única pregunta estúpida es la que no se hace.
  - Use preguntas para dirigir la actividad más que las intervenciones.
  - Utilice la retroalimentación y la paráfrasis de modo apropiado.
  - La primera le posibilita asegurarse de que el mensaje ha llegado y la segunda facilita la comprensión adecuada.
  - Cuando sea oportuno resuma lo que se ha dicho, así ayuda a otros y se ayuda a sí mismo a verificar la comprensión del asunto.
6. No considere que el centro o el punto clave de la reunión son sus intervenciones.
- Recuerde que usted. no puede oír si está hablando o pensando lo que va a decir.
  - Otros también tienen criterios y opiniones de interés y Ud. debe dejarlos expresarse.
  - No se apasione con sus ideas y criterios.

Según Tregoe, Benjamín B, 1980 señalan: "... Existen básicamente dos tipos de decisiones, cada una de las cuales requiere un proceso diferente. La toma de

decisiones estratégica determina lo que la organización quiere ser. Es un marco que guía aquella alternativa que determina la naturaleza y dirección de la organización. La toma de decisiones operacionales determina como debería llegar la organización a dónde quiere ir. Es un marco de referencia que asesora a los directivos individualmente a los equipos de dirección sobre cómo organizar la información, investigar la situación existente, escoger las alternativas adecuadas e implementar las decisiones "

La figura (1.1) ilustra la relación entre las decisiones estratégicas y las operacionales.

Cada una de estas áreas es vital para el éxito de la organización y precisa un proceso separado.

Qué		Estrategia	
Cómo	Clara	Oscura	
Operaciones	Eficaces	Una estrategia clara y unas operaciones eficaces han sido el motivo del éxito en el pasado y lo será en el futuro	
		Una estrategia oscura pero unas operaciones eficaces equivalían a éxito en el pasado, pero el éxito en el futuro es dudoso	

Operaciones ineficaces

Operaciones ineficaces

Una estrategia clara pero unas operaciones ineficaces han funcionado bien algunas veces en el pasado, a corto plazo, pero el aumento de la competencia hace que su éxito futuro no esté claro Una estrategia oscura y unas operaciones

ineficaces han sido el motivo del fracaso en el pasado y seguirán siéndolo en el futuro

Figura 1.1: Estrategia y Operaciones: una relación entre el qué y el cómo.

El autor considera que la toma de decisiones es consustancial a la dirección o gestión organizacional, cuya forma o modo está directamente vinculada al nivel de comprensión y compromiso consciente de quienes recibirán el efecto de las mismas. Entre dos extremos de un rango oscila esa forma: individual o grupal, relacionándose en medida significativa con los estilos de dirección autocrático y democrático. Esta época de nueva gestión organizacional, como apunta la literatura científica actualizada, es de trabajo en equipos o grupos, donde la comprensión de la labor en su conjunto y el compromiso con la misma son atributos de la eficacia y la eficiencia. La forma más eficaz en la toma de decisiones es de grupos, principalmente a través del consenso.

#### 1.4.1 Decisiones estratégicas

El establecimiento de la estrategia es una tarea que corresponde a la alta dirección. La responsabilidad para determinar hacia donde se dirige la organización recae únicamente en los ejecutivos principales. Si bien los ejecutivos operativos claves y los de asesoramiento, deben estar seguros de que sus respectivas funciones, siguen una estrategia que esta de acuerdo con la dirección del conjunto de la organización.

Si la gerencia no controla el proceso de formulación de estrategias, la naturaleza y dirección de la organización estará implícitamente determinada, sin orden ni concierto, por otras personas dentro y fuera de las mismas.

El proceso de formulación de estrategia comienza con el concepto de área de resultados claves, el determinante principal del alcance de los productos y servicios de la organización y alcance del mercado. El área de resultados claves es el concepto primordial para el control de la estrategia de la organización.

Existen nueve áreas de estratégicas que influyen en la naturaleza y rumbo de cualquier organización. Puede agruparse en tres categorías básicas.

Categoría

Área estratégica

Producto/ Mercado	Producto ofrecido
	Necesidades de mercado
Características de capacidad	Tecnología
	Capacidad de producción
	Método de venta
	Método de distribución
	Recursos naturales
Resultados	Tamaño/crecimiento
	Rendimiento de la
	Inversión / beneficio

Una vez que se hayan determinado las áreas de resultados claves de una organización, puede definirse un marco estratégico, coherente, que integre a producto y mercado, las características de capacidad que le sirven de apoyo, a los objetivos de crecimiento y beneficio de la organización y a la distribución de sus recursos. Su implementación requiere la comunicación de esta estrategia.

Zuwaylif fadil H, Paul Baum plantean: "...la implementación de la estrategia es un proceso progresivo, requiere su comunicación por toda la región y el reconocimiento y resolución de los asuntos vitales. Los asuntos vitales son aquellos cambios, modificaciones y ampliaciones importantes de la estructura y sistema de la organización, de su capacidad y recurso, de sus necesidades de información y dirección, que son consecuencias del establecimiento de la estrategia. Para que la estrategia tenga éxito se han de resolver estos asuntos.

En tal sentido el autor considera que para lograr una toma de decisiones coherente con la misión y políticas de la empresa, así como la necesaria sinergia entre los distintos procesos o funciones de la organización, resulta necesario un modelo de gestión con el subsiguiente posicionamiento estratégico de los resultados obtenidos por la entidad. Las consultorías realizadas lo han confirmado con fuerza.

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

Otras veces la consultoría solicitada respondía a problemas generales, derivando la acotación de los particulares. Esta iba entonces de lo general a lo particular. Esa era la consultoría preferida desde el proceder metodológico seleccionado, por el enfoque sistémico que precisaba. Ello conlleva a una segunda consideración metodológica fundamental: la necesidad del enfoque en sistema, de la interacción de lo general y lo particular.

La primera consideración fue expresada antes: la necesidad de involucrar o comprometer a la alta dirección, siempre, con el trabajo de consultoría. En trabajos recientes, aun cuando solicitaban resolver problemas particulares en las organizaciones, no dejamos de explicitar el sistema o modelo de gestión que con conciencia o no asumía la institución.

#### 1.4.2 Decisiones operacionales

Una vez que se haya establecido la estrategia, la organización debe determinar cómo llevarla a cabo. La toma de decisiones operacionales es igual de vital para el éxito de la organización. Las organizaciones excelentes (las que aparecen en el cuadrante superior izquierdo de la Figura 1) son las expertas en la toma de decisiones tanto estratégica como operacional.

Zuwaylif Fadil H, Paul Baum, 1981 expresan: "La toma de decisiones estratégica se desarrolla según cuatro procesos racionales. El primero afecta a la organización. Los directivos eficaces evalúan las situaciones planteando

preguntas pertinentes y estableciendo prioridades en cada una de ellas. En segundo lugar los directivos capaces y eficaces, que además de su buena capacidad de organización son buenos investigadores, siguen una secuencia lógica que le permite determinar que la información es relevante y eficaz. El tercer proceso racional es el que corresponde a la elección de la alternativa. Los directivos eficaces establecen unos criterios para la elección entre las alternativa. Las evalúan a partir a de estos criterios y tienen en cuenta los riesgos asociados con cada una de ellas. El cuarto proceso consiste en la implantación de las decisiones. Los buenos directivos prevén lo que podría salir mal y toman las medidas específicas para impedir que se den consecuencias adversas o para minimizar su efecto”.

Estos cuatro modelos de pensamiento engloban a todas las decisiones operacionales que debe adoptar los directivos y empedados cada día. La tabla 1.2 muestra estos procesos y su relación temporal.

Tabla 1.2: Los procesos racionales.

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

#### 1.4.3: Evaluación de la situación

La evaluación de la situación es un proceso racional para el establecimiento de prioridades entre los intereses y las preocupaciones de un directivo. Además de



establecer esta prioridad, la evaluación ayuda al directivo a decidir qué tipo de proceso racional debería seguirse para resolver cada una de las preocupaciones:

Problema: algo no funciona tal y como se espera.

Decisiones: debe escogerse una decisión entre una serie de alternativas.

Problema potencial: Podría pasar algo que afectara de forma contraria a la decisión.

La evaluación de la situación se lleva a cabo en un proceso que consta de cuatro pasos.

- El reconocimiento de la preocupación.
- La separación de la preocupación en unidades manejables.
- El establecimiento de prioridades.
- La planificación de la resolución de tales preocupaciones.

Preocupación. Es cualquier cosa que mueve a un directivo actuar. ¿Cómo reconocen los directivos o equipos de Dirección las preocupaciones existentes? La mayoría de ellos son bastantes evidentes. Una vez detectada la preocupación, los directivos deben desglosarla en unidades manejables para poder tomar las medidas adecuadas.

Las preocupaciones no siempre aparecen en forma manejable, algunas veces se expresan en términos generales. Estas suelen presentarse acompañadas de la opinión de alguien sobre cómo resolverlas.

Bittel, Lester R. y Ramsey, Jackson E. plantean: para actuar con eficacia, los directivos deben ser capaces de abordar preocupaciones manejables; por medio de preguntas, pueden separar los hechos de la ficción y llegar a preocupaciones específicas sobre las que pueden actuar.

Las siguientes preguntas son especialmente útiles:

- ☐ ¿De qué pruebas dispongo que me indiquen que esto es una preocupación?

- ☐ ¿Qué queremos decir cuando decimos?
- ☐ ¿Qué está ocurriendo realmente?
- ☐ ¿Creemos que una acción resolverá esta preocupación?
- ☐ ¿Podemos mejorar el tratamiento dado a esta situación?
- ☐ ¿Qué podría salir mal si tomáramos esta decisión?

El tercer paso en la evaluación es establecer las prioridades. Estas se determinan investigando tres aspectos de cada preocupación.

Seriedad: ¿Cuánto dinero o equipo y cuántas personas están implicados?

Urgencia: ¿Existe una fecha límite?

Crecimiento: ¿Empeorará la situación si no actuamos?

Utilizando estos criterios, las preocupaciones de alta prioridad resaltan sobre las demás. Estas preocupaciones, que son las que tienen más importancia, urgencia, y expansión, deben abordarse en primer lugar.

El último paso de la evaluación de la situación es planificar la resolución de las preocupaciones utilizando el criterio de la tabla 1, los directivos pueden determinar que procesos racionales les ayudará a resolverlas. Si debe elegirse una alternativa, se utilizará el análisis de problemas potenciales. Si esta preocupación exige averiguar por qué algo salió mal, se utilizará el análisis de problemas. Llegados a este punto, la persona o grupo está lista para abordar la resolución de la preocupación o problema.

#### Conclusiones del capítulo I

A modo de conclusión la autora considera que el análisis económico financiero, representa una herramienta de control financiero que ayuda a evitar y corregir los errores en la actividad económica, así mismo proporciona a los ejecutivos conocer el efecto esperado de las decisiones estratégicas adoptadas para incrementar el valor de la empresa, también como la posibilidad que le facilita a los inversores y prestamistas de evaluar los objetivos a alcanzar acorde a las decisiones adoptadas, esto 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.

## **Capítulo 2: Análisis económico financiero para la toma de decisiones en la UEB DIVEP Sancti Spíritus.**

### **2.1. Caracterización de la UEB DIVEP Sancti Spíritus**

DIVEP Sancti Spíritus tiene sus antecedentes, hace más de dos décadas, cuando nuestro territorio formaba parte de la antigua provincia de Las Villas, en que se encontraban ubicados en lo que es hoy nuestra capital provincial cinco almacenes centrales que representaban a las empresas Transimport, Tractoimport, Construimport, Autoimport y Cuba-Hidráulica, los cuales respondían a la dirección central situada en Santa Clara. Estas Entidades cubrían todo el mercado automotriz terrestre excepto el Ferroviario, así como las necesidades hidráulicas y otros equipos, teniendo representación en cada uno de los actuales municipio de la provincia, excepto Taguasco, mediante una casa de piezas, en las que se comercializaban al sector estatal mercancía proveniente de los cinco almacenes, también se efectuaba ventas al sector particular incluyendo Taguasco, en algunos casos esta venta se realiza en la misma casa de piezas de La Sierpe, Yaguajay y en Sancti Spíritus. Diferenciando el espacio y el producto, se contaba además con un taller de agregados perteneciente a Transimport.

En sus inicios el objeto social de Empresa era abastecer de equipos y piezas; tanto al sector estatal como al particular, con prioridad para el primero, siendo el MINAZ el cliente de mayor importancia ,teniendo en cuenta su alta demanda y la importancia decisiva que entonces tenía ese sector para la economía del país.

En 1998 como Estrategia del Ministerio se comienza a trabajar en el desarrollo de las ventas de las producciones del SIME con el objetivo de equilibrar la reducción de las ventas de equipos y piezas motivado por la presencia del período especial y contar con una entidad que comercializara las producciones del Ministerio. Como parte del proceso de reordenamiento del sistema empresarial cubano se autoriza por el Ministerio de Economía la creación de la Empresa Comercializadora DIVEP por Resolución No. 116 del 2012, a partir de la fusión de las diecisiete Empresas integradas al Grupo Estatal Corporativo Comercializador del SIME DIVEP. Y nosotros pasamos a ser una UEB. Cuenta con un personal multidisciplinario altamente calificado y comprometido con la misión de la UEB.

Eslogan:

"Somos su solución somos DIVEP"

Misión:

Comercializar las producciones y servicios de la Industria y otras que la complementan, con apoyo logístico en todo el país para su aseguramiento, ofreciendo al cliente soluciones con profesionalidad en las esferas del sector automotriz, industrial y de bienes de consumo.

Visión:

Ser la organización comercializadora por excelencia de la Industria, en alianza con su sistema empresarial, alcanzando el liderazgo en los mercados de equipos, partes piezas, accesorios y servicios en los sectores automotriz, industrial y de bienes de consumo.

Objeto Social:

Actúa como comercializador de equipos, piezas, accesorios y agregados de transporte pesado y ligero, agrícola y construcción, incluyendo las importaciones y exportaciones para que fuera autorizado, así como las nomenclaturas productivas de este Ministerio autorizadas, incluyendo los servicios técnicos, el arrendamiento de equipos e instalaciones y otros medios propios a entidades estatales, mixtas y privadas y la venta de partes, piezas, agregados y accesorios de uso difundido en la población.

Objetivos estratégicos.

- Lograr un crecimiento del 5% de las ventas de la UEB
- Mantener la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad según los requisitos de la Norma NC ISO 9001:2023.
- Lograr un nivel de automatización de la tecnología de informática en la consolidación eficaz e integrada de procesos y operaciones empresariales.

- Garantizar el 82 % de disponibilidad técnica del parque vehicular.

## 2.2. Cumplimiento de los indicadores fundamentales al cierre 2023.

Tabla # 1

Indicador	U.M.	PLAN 2023	REAL 2023	R/P
		ACUM	ACUM	2023
Ventas Netas	MP	59685.5	61202.8	102.5
Total de Ingresos	MP	61685.5	63969.4	103.7
Total Gastos	MP	59912.6	62130.0	103.7
Utilidad o (Pérdida)	MP	1772.9	1839.4	103.8
Producción Bruta	MP	58985.5	61641.4	104.5
Promedio de Trabajadores	UNO	2510	2117	84.3
Fondo de Salario Total	MP	20295.6	22374.5	110.2
Gasto Material	MP	23931.5	23169.5	96.8
Gasto de Amortización	MP	1900.0	2245.8	118.2
Otros Gastos Monetarios	MP	7350.0	7201.2	98.0
De ello Servicios Comprados	MP	7268.8	6850.0	94.2
Total de Gastos	MP	53477.1	54991.0	102.8
<b>COEFICIENTES</b>				
Valor Agregado	MP	27785.2	31621.9	113.8
PRODUCTIVIDAD	PS	922	1245	134.9
SALARIO MEDIO	PS	674	881	130.7
COEF.SAL.VALOR AGREG.	PS	0.730	0.708	96.9
RELAC.GASTOS/ INGRESOS	PS	0.971	0.971	100.0

Fuente: Estados de situación cierre 2023

Como se observa en la tabla #1 existe un sobre cumplimiento de las ventas en un 2.5 % este cumplimiento está dado por la contratación de nuevas obras en el plan. La productividad y el salario medio se encuentran por encima de lo planificado en un 34.9% y 30.7% respectivamente, aunque algunas unidades presentaron decrecimientos en ambos indicadores como es el caso de Talleres y la Brigada #4. Además la empresa sobre cumple su plan de utilidad en un 3.8%

### 2.2.1 Comportamiento de las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (año 2022-2023)

**Tabla # 2**

<b>Indicadores</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Efectos y Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	\$4 704 550.93	\$5 453 625.71
Menos: Cobros Anticipados	4 903 021.54	3 894 086.56
Recursos Inmovilizados a Corto Plazo	(198 470.61)	1 559 539.15

**Fuente: Estados de situación cierre 2022 y 2023**

Como se aprecia en la tabla #2, el saldo de la cuenta Efectos y Cuentas por Cobrar a Corto Plazo en el año 2023 presentan un aumento de \$ 749 074.78 con relación al 2022, incidiendo en ello el incremento de las ventas. Mientras que los Cobros Anticipados disminuyen con relación a igual período del año anterior en \$1 008 934.98. De forma general se aprecia que la empresa presenta un aumento de los Recursos Inmovilizados a Corto Plazo con respecto al 2022.

## 2.2.2 Comportamiento por Edades de las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (año 2022-2023)

**Tabla # 3**

Edades	2022			2023		
	MN	CUC	%	MN	CUC	%
Hasta 30 días	\$4 348 139.34	\$356 411.59	100	\$5 138 427.90	\$315 197.81	100
De 31 a 60 días	0.00	0.00	-	0.00	0.00	-
De 61 a 90 días	0.00	0.00	-	0.00	0.00	-
<b>Total</b>	<b>4 348 139.34</b>	<b>356 411.59</b>	<b>100</b>	<b>5 138 427.90</b>	<b>315 197.81</b>	<b>100</b>

**Fuente: Estados de situación cierre 2022 y 2023**

Como se puede apreciar en la tabla #3, la empresa presenta una situación favorable en cuanto al comportamiento por edades de las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo. En ambos periodos las cuentas se mantuvieron dentro del periodo de cobro establecido, sin embargo se destacan las cuentas por cobrar en litigios que acumulan un monto de \$ 2 008 730.47 en el año 2022 y \$ 1 157 464.70 en el 2023 lo que significa que la entidad debe agilizar las gestiones en este particular.

## 2.2.3 Comportamiento por Edades de las Cuentas por Pagar.

**Tabla # 4**

Edades	2022			2023		
	MN	CUC	%	MN	CUC	%
Hasta 30 días	\$1 936 070.59	\$51 934.12	54.13	\$1 515 715.50	140 594.39	69.09
De 31 a 60 días	800 540.87	19 935.70	22.34	321 605.26	31 775.00	14.74
De 61 a 90 días	434 902.02	31 397.84	12.70	168 078.78	6 196.2	7.27



De 91 a 180 días	294653.37	2 971.85	8.10	194 935.16	155.24	8.14
Más de 180 días	100 252.09	0.00	2.73	12 280.89	5 902.22	0.76
<b>Total</b>	<b>3 566 418.94</b>	<b>106 239.51</b>	<b>100</b>	<b>2 212 615.59</b>	<b>184 623.05</b>	<b>100</b>

**Fuente: Estados de situación cierre 2022 y 2023**

Como se puede apreciar en la tabla #4, la situación de la empresa en cuanto al comportamiento por edades de las Cuentas por Pagar no es favorable, debido al incumplimiento en el pago de algunos clientes entre los que sobresalen Comunales y Vivienda Habana, provocando un alto saldo de las cuenta por cobrar en litigio lo que ha entorpecido el flujo financiero, aunque se evidencia una pequeña mejoría de un periodo a otro.

## **2.2.4 Evaluación de los Inventarios y sus Fuentes de Financiamientos.**

**Tabla # 5**

<b>Indicadores</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Inventarios	\$7 884 903.30	\$8 471 331.70
Producción en Proceso	2 645 051.45	2 663 617.97
Total Inventario	10 529 954.75	11 134 949.67
Menos: Efectos y Cuentas por Pagar a Corto Plazo	6 903 897.53	6 268 579.44
Más: Pagos Anticipados	499 345.10	629 986.88
Cuentas por Cobrar Diversas (Operaciones Corrientes)	414 985.34	539 536.74
<b>Recursos Inmovilizados a Corto y Mediano Plazo</b>	<b>4 125 402.32</b>	<b>6 035 893.85</b>

**Fuente: Estados de situación cierre 2022 y 2023**

Como se observa en la tabla #5 en el año 2023 con relación al 2022 el Inventario presenta un aumento de \$ 604 994.92. Mientras que los Efectos y Cuentas por Pagar a Corto Plazo

disminuyen de un año a otro en \$ 635 318.09.En cuanto a los Pagos Anticipados y las Cuentas por Cobrar Diversas estos aumentaron en \$ 130 641.78 y \$ 124 551.40 respectivamente.

2.3 Cálculo de las Razones Financieras

Atendiendo al análisis realizado anteriormente procedemos a realizar un análisis de las razones financieras con el objetivo de profundizar en el estudio.

Razones que expresan Liquidez:

2.3.1 Análisis de Razón de Liquidez

2.3.1.1 LiquidezGeneralo Razón Circulante.

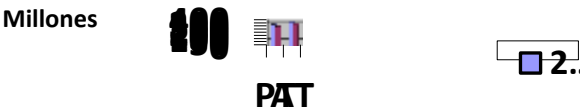
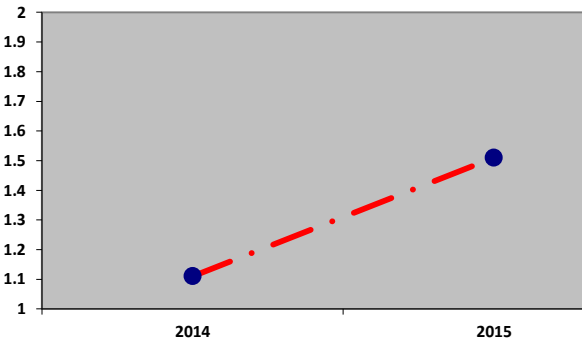
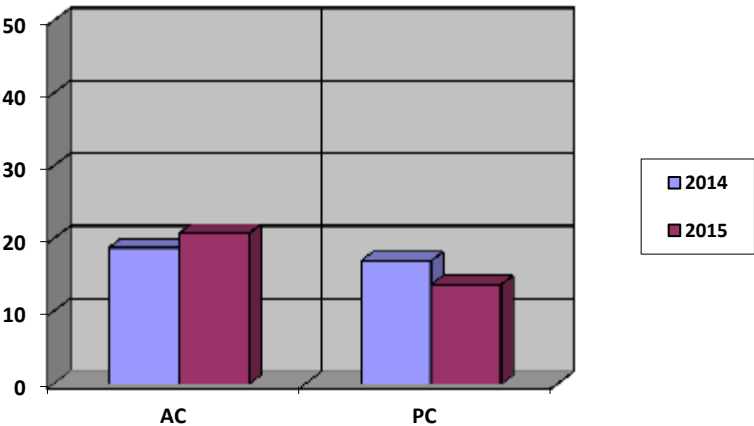


Tabla # 6: Razón de Liquidez general o Razón circulante.

Indicadores	Período (cierre ) ( Pesos )		Variación (2-1)
	2022(1)	2023(2)	
Activo circulante	\$18784891,23	\$20761162,28	\$1976271,05
Pasivo circulante	16977180,86	13720036,65	(3257144,21)
<b>Liquidez general (pesos)</b>	<b>1.11</b>	<b>1.51</b>	<b>0.4</b>

Fuente: Estados de situación cierre 2022 y 2023.

N



Como se puede apreciar en la tabla #6, la empresa durante el 2023 alcanzó una liquidez general de 1.51 pesos por cada peso de deuda. Resultado que crece con relación al 2022 en \$ 0,40 que representa en valores relativos \$ 0,26, que constituye un 26.49%. Por tal motivo se evalúa de favorable este indicador para el 2023, no siendo así para el 2022.

Luego de calcular y evaluar el resultado se puede apreciar que la empresa cuenta con recursos para enfrentar sus deudas.

### 2.3.1.2 Liquidez Inmediata o Razón Ácida.

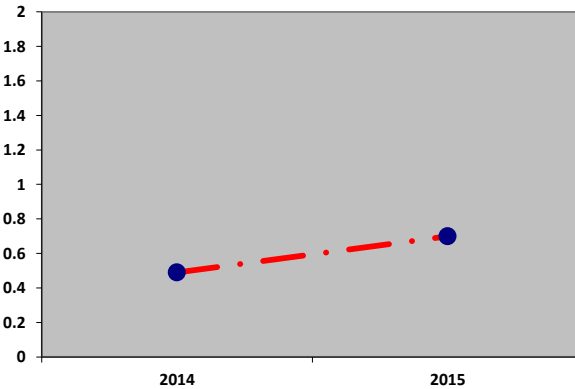
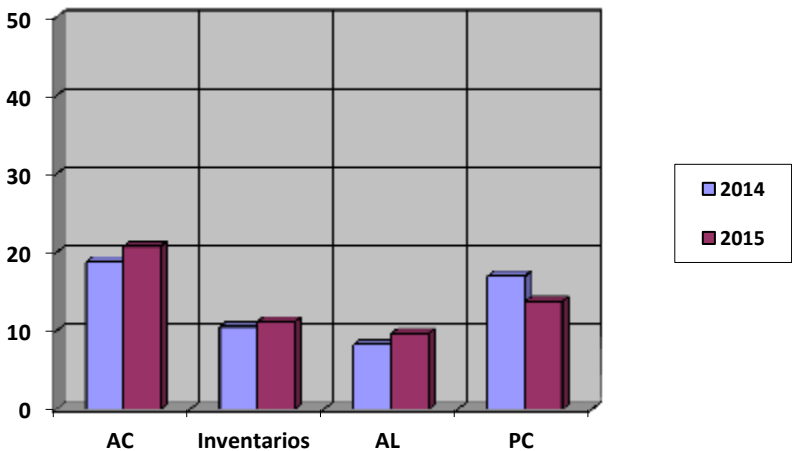
$$LI = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} \quad \{ \text{pesos} \}$$

Tabla # 7: Razón de Liquidez Inmediata o Razón Ácida.

Indicadores	Período (cierre) (Pesos)		Variación (2-1) (Pesos)
	2022(1)	2023(2)	
Activo circulante	\$18784891,23	\$20761162,28	\$1976271,05
Menos : Inventarios	10529954,75	11134949,67	604994,92
Activo líquido	8254936,48	9626212,61	1371276,13
Pasivo circulante	16977180,86	13720036,65	(3257144,21)
<b>Liquidez inmediata (pesos)</b>	<b>0,49</b>	<b>0,70</b>	<b>0,21</b>

Fuente: Estados de situación cierre 2022 y 2023

Millones



Como se puede apreciar en la tabla #7, la empresa por cada peso de deuda a corto plazo cuenta con 0.70 pesos de recursos altamente líquidos, resultado este que aumenta con relación al año anterior en 0.22 pesos y que representa en valores relativos \$ 0,30, que constituye un 30%. La misma es evaluada de favorable para el año 2023 no siendo así en el 2022.

Luego de calcular y evaluar la razón, se considera favorable ya que los activos más líquidos cuentan con capacidad para pagar las deudas.

### 2.3.1.3 Solvencia.

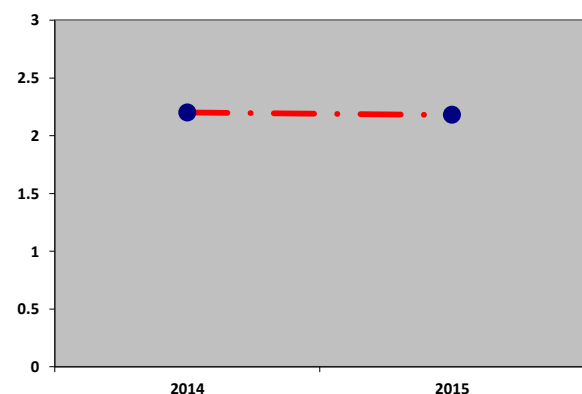
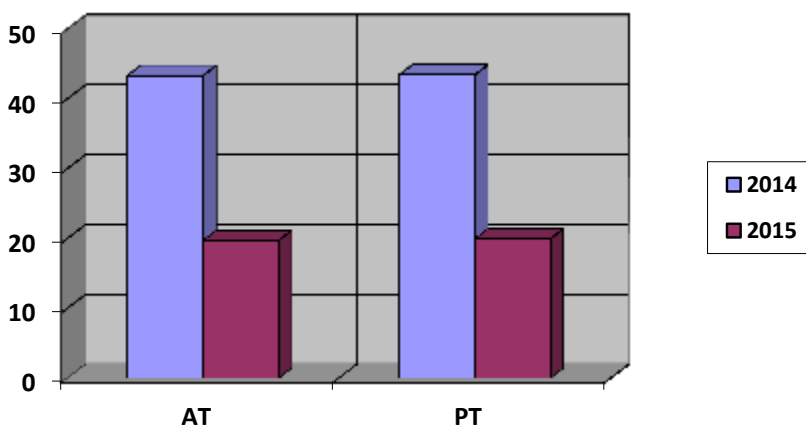
$$Solvencia = \frac{Activo\ Total}{Pasivo\ Total} \quad \{pesos\}$$

**Tabla #8: Razón de Solvencia.**

Indicadores	Período (cierre ) ( Pesos )		Variación (2-1)
	2022(1)	2023(2)	
Activo total	\$43334280,77	\$43438419,97	\$104139,20
Pasivo total	19711263,90	19949735,94	238472,04
<b>Solvencia (veces)</b>	<b>2,20</b>	<b>2,18</b>	<b>(0,02)</b>

**Fuente: Estados de situación cierre 2022 y 2023**

Millones



Como se puede apreciar en la tabla #8, la empresa objeto de análisis presenta una razón de solve

ncia de 2.18 pesos por cada peso de deuda, resultado este que desciende en valores absolutos en 0.02 pesos con respecto al periodo anterior, que representa en valores relativos \$ (0,01), que constituye un - 0.9%. En tal sentido, este ratio es evaluado de favorable aunque la entidad presenta peligro de tener ociosos..

Posteriormente de haber evaluado la Solvencia y teniendo en cuenta los estándares establecidos se arriba a la conclusión de que la empresa cuenta con disponibilidad para enfrentar la totalidad de los compromisos de pagos.

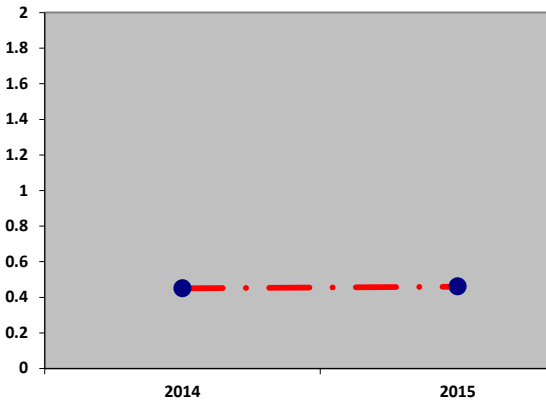
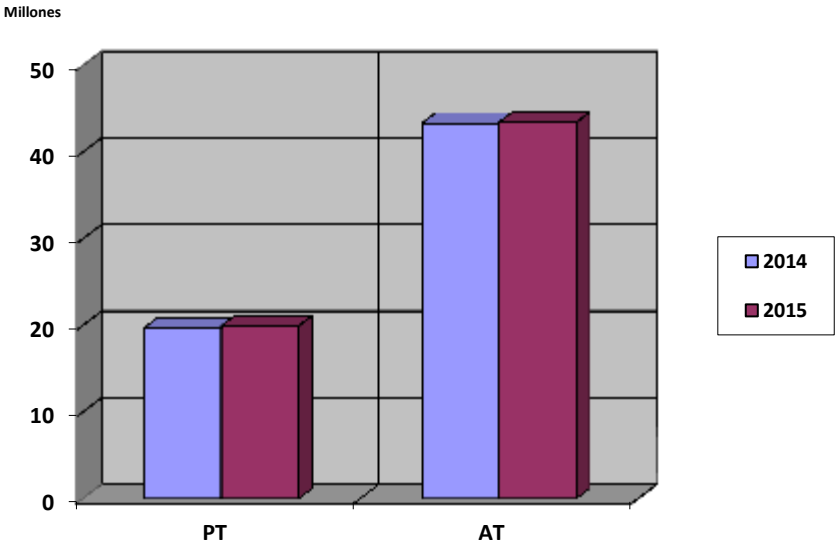
### 2.3.2Análisis de las Razonesde Administración de deudas o Apalancamiento

Endeudamiento	Período (cierre ) ( Pesos )		Variación (2-1)
	2022 (1)	2023 (2)	
Pasivo total.	19711263,90	19949735,94	238472,04
Activo total.	\$43334280,77	\$43438419,97	\$104139,20
<b>Endeudamiento</b>	<b>0.45</b>	<b>0.46</b>	<b>0.01</b>

$$E = \frac{PasivoTotal}{ActivoTotal}$$

**Tabla # 9: Endeudamiento**

Fuente: Estados de  
situación cierre 2022 y  
2023



Partiendo del análisis realizado en la tabla #9, se aprecia que en ambos períodos la empresa realiza su actividad con capital propio, es decir, en el 2022 el 55 % y en el 2023 el 54 % de su financiamiento es propio. En tal sentido, se evalúa este indicador de desfavorable.

1.3.3 Análisis de las Razones de Administración de Activos.

2.3.3.1 Ciclo de Cobro.

Rotación de las cuentas por cobrar = 
$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$
 (veces)

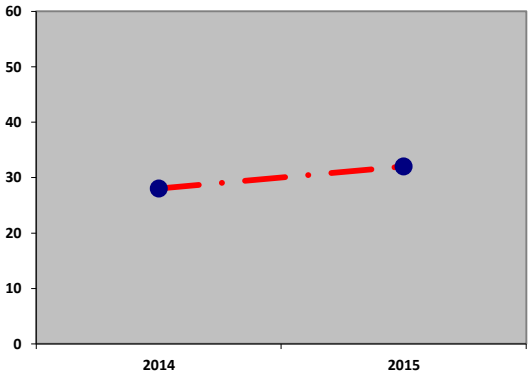
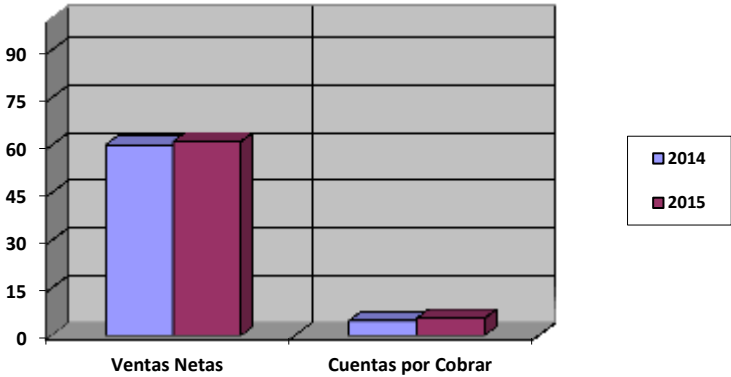
Ciclo de cobros = 360 días / veces

Tabla # 10: Ciclo de Cobro

Indicadores	Período ( cierre ) ( Pesos)		Variación (2-1)
	2022 (1)	2023 (2)	
Ventas netas	\$60 107 989.26	\$61 202 847.43	1 094 858.17
Cuenta y efectos /Cobrar	4704550,93	5453625,71	749 074,78
Días del período	360	360	-
Ciclo de cobro (días)	28	32	4

Fuente: Estados de situación cierre 2022 y 2023

Millones



Durante el período objeto de análisis se puede apreciar que el ciclo de cobro de las cuentas por cobrar en el 2023 es de 32 días y aumenta con relación a igual periodo del año anterior en 4 días. Por tanto presenta una situación favorable pues la rotación hacia el efectivo solo se excede en 2 días del rango de tiempo establecido (30 días).

2.3.3.2 Ciclo de Pago.

Compras o costo de venta

Rotación de las cuentas por pagar = \_\_\_\_\_ (veces)

Cuentas por pagar

Ciclo de pagos = 360días / veces

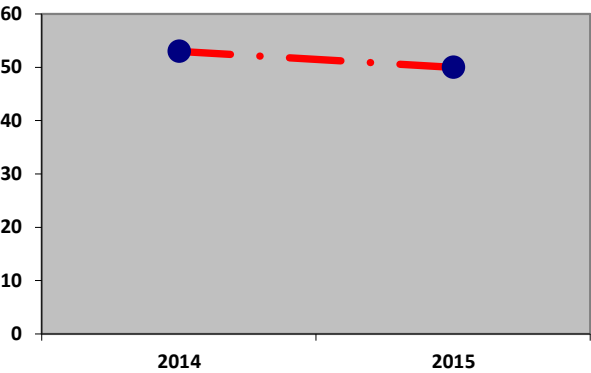
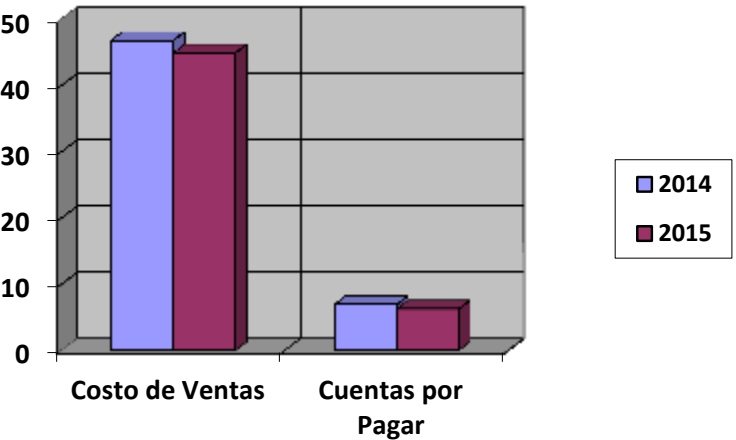
Tabla # 11: Ciclo de Pago.

Indicadores	Período ( cierre ) (Pesos )	
-------------	-----------------------------	--

	2022 (1)	2023 (2)	Variación (2-1)
Costo de Ventas	\$46783041,99	\$44884495,85	(1898546,14)
Cuentas y Efectos por Pagar	6 903 897.53	6 268 579.44	(635 318.09)
Días del período	360	360	
<b>Ciclo de pago (días)</b>	<b>53</b>	<b>50</b>	<b>3</b>

Fuente: Estados de situación y de resultados cierre 2022 y 2023

Millones





Durante el período objeto de análisis se puede apreciar que el ciclo de pago de las cuentas por pagar en el 2022 es de 53 días y disminuye con relación a igual periodo del año anterior en 3 días. Por tanto presenta una situación desfavorable pues necesita 53 días para pagar a los proveedores.

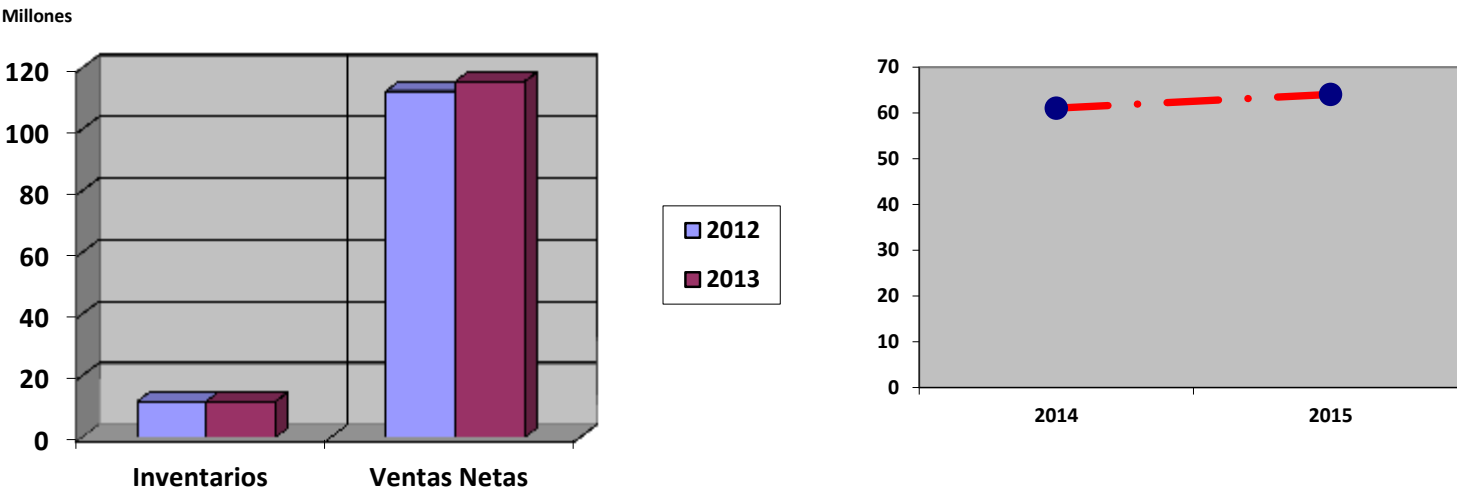
#### 2.3.3.3 Ciclo de Inventario.

$$CI = \frac{\text{Inventario promedio}}{\text{Ventas netas}} \bullet \text{días del período} \quad \{Días\}$$

**Tabla # 12: Ciclo de Inventarios.**

Indicadores	Período (cierre ) (Pesos)		Variación (2-1)
	2022(1)	2023(2)	
Inventarios Promedio	\$ 10 133 199.48	\$ 10 832 452.21	699 252.73
Ventas netas	60 107 989.26	61 202 847.43	1094858,17
Días del período	360	360	-
<b>Ciclo de inventarios (días)</b>	<b>61</b>	<b>64</b>	<b>3</b>

Fuente: Estados de situación y de resultados cierre 2022 y 2023



En la tabla 12 se puede apreciar que tanto en el 2023 como el 2022 la empresa mantiene un ciclo de inventario desfavorable, es decir, en el 2023 presenta un ciclo de 64 días y en el 2022 de 61 día. No obstante a este resultado se debe destacar el aumento sostenido de las ventas netas en ambos períodos.

**2.3.4 Influencia de los Ciclos de Cobros y Ciclos de Pagos en el Capital de Trabajo.**

**2.3.4.1 Cálculo del Capital de trabajo.**

Como planteamos en el capítulo 1 según el criterio de varios autores, El Capital de Trabajo Neto es el que se obtiene deduciendo del Activo Circulante el Pasivo Circulante (AC – PC).

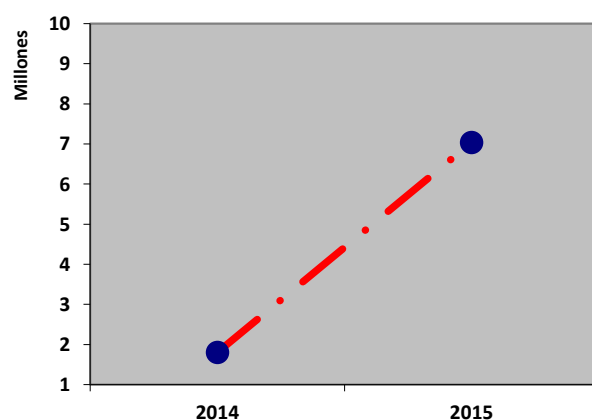
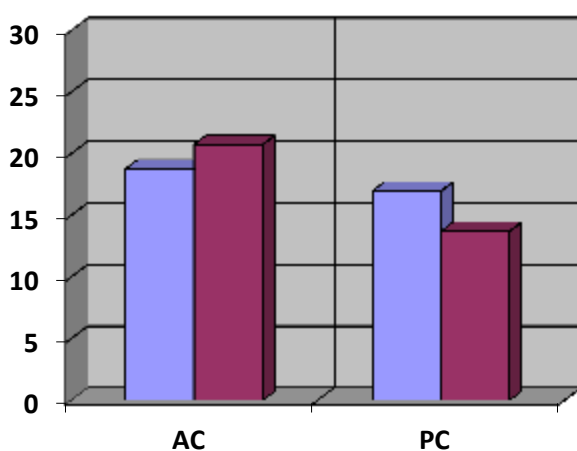
**Tabla # 13: Cálculo del Capital de Trabajo Neto.**

Indicadores	Período (cierre ) (Pesos )	
-------------	----------------------------	--

	2022(1)	2023 (2)	Variación (2-1)
Activo circulante	\$18784891,23	\$20761162,28	1.976.271,05
Pasivo circulante	16977180,86	13720036,65	(3 257 144,21)
<b>Capital de trabajo neto</b>	<b>1 807 710,37</b>	<b>7 041 125,63</b>	<b>5 233 415,26</b>

Fuente: Estados de situación cierre 2022 y 2023

Millones



Como se aprecia en la tabla 13 la empresa en el 2022 cuenta con \$ 1 807 710.37 de capital de trabajo y en el 2023 con \$ 7 041 125.63, aumentando el 2023 respecto al 2022 en \$ 5 233 415.26. Tal indicador es evaluado de favorable.

#### 2.3.4.2 Cálculo del Capital de Trabajo Necesario.

$KWN = CCE \times \text{Gastos Promedios diarios}$

$CCE = CI + CC - CP$

Para lograr la eficiencia en la administración del efectivo es importante conocer el capital de trabajo necesario. Para el cálculo de este indicador se tienen que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Ciclo de inventario (Período promedio de inventario).
- Ciclo de cobro (Período promedio de cobranza).
- Ciclo de pago (Período promedio de pago).
- Ciclo comercial o ciclo operativo.
- Ciclo de efectivo o ciclo de caja o ciclo de conversión del efectivo.
- Días del período (360).
- Sumatoria de los desembolsos (Total de gastos).
- Consumo promedio diario de efectivo.

### Primer Paso

Determinar la rotación de los elementos que conforman el ciclo del efectivo.

- Ciclo de inventario (2022) = 61 días (Tabla #12 )  
(2023) = 64 días (Tabla # 12)
- Ciclo de cobro (2022) = 28 días (Tabla # 10)  
(2023) = 32 días (Tabla # 10)
- Ciclo de pago (2022) = 53 días (Tabla # 11 )  
(2023) = 50 días (Tabla # 11)

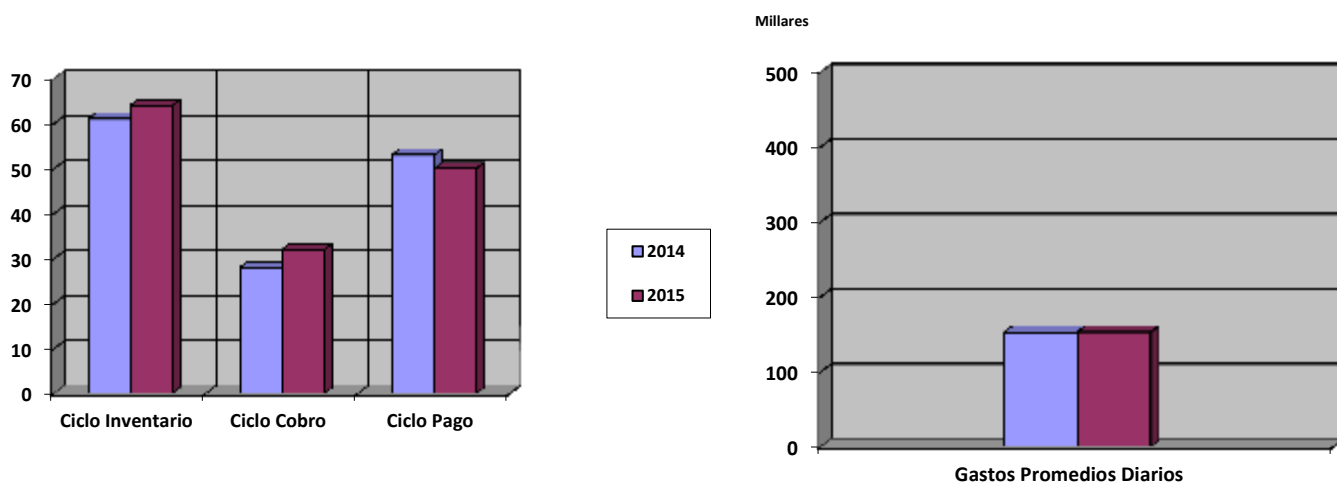
**Consumo promedio diario de efectivo = Total de desembolsos**

**Días del Período**

**Tabla # 14: Capital de Trabajo Necesario.**

Indicadores	Período ( cierre)	Variación
-------------	-------------------	-----------

	<b>2022</b> <b>(1)</b>	<b>2023</b> <b>(2)</b>	<b>(2-1)</b>
Ciclo de Inventario	61	64	3
Ciclo de Cobro	28	32	4
Ciclo de Pago	53	50	(3)
Gastos promedios diarios	\$169 097.52	\$172 713.00	3 615.48
<b>Capital de Trabajo Necesario</b>	<b>6 087 510.72</b>	<b>7 944 798.00</b>	<b>1 857 287.28</b>



**Fuente: Estados de situación y de resultados cierre 2022 y 2023**

#### 2.3.4.3 Cálculo del Exceso o Déficit de Capital de Trabajo

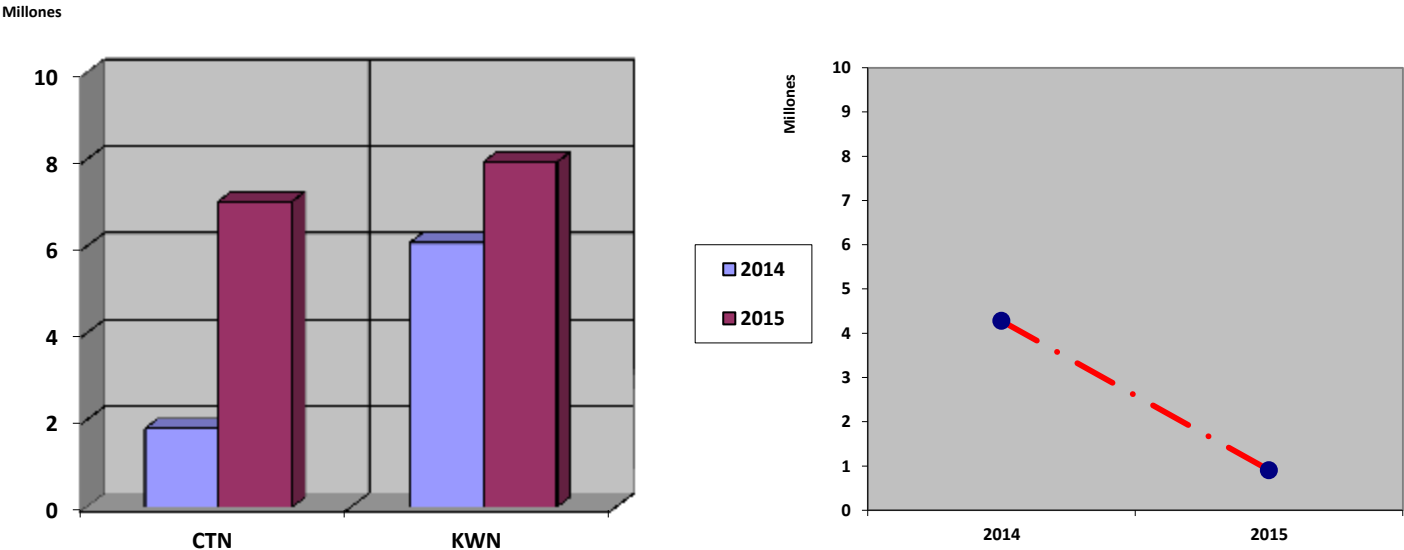
Después de haber calculado el capital de trabajo neto y el capital de trabajo necesario se determina si la empresa tiene exceso o déficit de capital de trabajo mediante la siguiente fórmula:

**Exceso o Déficit = CTN – KWN**

**Tabla # 15: Déficit de Capital de Trabajo**

Indicadores	Período (cierre ) (Pesos )	
	2022	2023
Capital de trabajo neto (CTN)	1 807 710,37	7 041 125,63
Capital de trabajo Necesario (KWN)	6 087 510.72	7 944 798.00
CTN –KWN	(4 279 800.35)	(903 672.37)

**Fuente: Estados de situación y de resultados cierre 2022 y 2023**



Los resultados obtenidos en la tabla 14 arrojan un déficit de capital de trabajo en ambos periodos, aunque se evidencia una notable mejoría del año 2022 al 2023, pues el capital de trabajo neto real es de \$1 807 710,37 y \$7 041 125,63 y el capital de trabajo Necesario es de \$6 087 510.72 y \$7 944 798.00 para cada periodo respectivamente.

**2.4 Aplicación del instrumento para la toma de decisiones. Diagrama Causa-Efecto.**

El **diagrama Causa Efecto** es una herramienta efectiva para estudiar procesos, situaciones y problemas. Es la representación de varios elementos (causas) que pueden contribuir a un problema (efecto), algunas veces se denomina gráfica de espina de pescado y hueso de Godzilla. Puede adoptar la forma de un árbol de decisión. Fue desarrollado por el Dr. Kaoru Ishikawa, en Tokio, en 1943.

Se utiliza para detectar las posibles causas de un problema específico y hacer posible reunir todas las ideas de un problema desde diferentes puntos de vista. Constituye una útil herramienta a los equipos de estudios del trabajo para el diagnóstico y alternativas de decisión.

Permite identificar, explorar y exhibir gráficamente, con detalles crecientes todas las causas posibles relacionadas con un problema o condición a fin de descubrir su raíz o sus raíces. Permite que el equipo se concentre en el contenido del problema, en este caso en la reducción de la rentabilidad y la liquidez, se trata de concentrar al equipo en causas y no en síntomas.

Problema	Causas	Estrategias
Decrecimiento de la liquidez y aumento del endeudamiento	No otorgamiento de préstamos Deficiente gestión de cobros Insuficiente capacidad de pago	Establecer mecanismos adecuados para la contratación que permitan acortar el ciclo de cobros y mejorar la capacidad de pago.
	Transporte Retribución salarial Estimulo material Acceso a mercados	Establecer políticas que permitan el mejoramiento de las condiciones laborales.

	<p>Falta de un procedimiento</p> <p>Comunicación</p> <p>Control</p> <p>Planificación</p> <p>Evaluación del desempeño</p>	<p>Implementar el procedimiento para el análisis de las razones financieras y mejorar los mecanismos de planificación y control en la entidad.</p>
	<p>Desmotivación</p> <p>Personal no calificado</p> <p>Falta de estímulo moral</p> <p>Falta de entrenamiento</p> <p>Falta de conocimiento económico y jurídico</p>	<p>Desarrollar actividades de capacitación en materia económica y jurídica.</p> <p>Establecer alianzas con el sindicato y la administración para el estímulo a los trabajadores.</p> <p>Establecer sistema de rotación de los especialistas por los distintos subsistemas del área contable.</p>



## CONCLUSIONES

Sobre la base de las reflexiones teóricas, empíricas y matemáticas realizadas a partir de un conjunto de métodos y técnicas de investigación se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. Los fundamentos teóricos permitieron desarrollar una sistematización del proceso de análisis e interpretación de los Estados Financieros, con vista a determinar las insuficiencias presentadas en la actividad económico y financiera en la UEB DIVEP Sancti Spíritus, y evaluar la eficacia y la eficiencia de la gestión empresarial sobre la base de la aplicación de un procedimiento para la toma de decisiones.
2. De acuerdo a los resultados obtenidos en la caracterización del estado actual que presenta la UEB DIVEP Sancti Spíritus, se pudo determinar que el proceso de análisis e interpretación de los Estados Financieros se manifiesta de manera favorable ya que la situación de la mayoría de los indicadores analizados son positivos, aunque presenta un déficit considerable de Capital de Trabajo.

## RECOMENDACIONES

Con el propósito de que la Dirección de la UEB DIVEP Sancti Spíritus adopte políticas que contribuyan a la administración eficiente de los recursos, se recomienda:

1. Aplicar los métodos y técnicas de análisis para evaluar los indicadores financieros y económicos con vistas a detectar los problemas y que se tomen las medidas efectivas.
2. Proponer a la dirección de la entidad la capacitación técnica del personal del área económico contable en temáticas vinculadas al análisis económico financiero de los estados financieros de la contabilidad.
3. Que la investigación sirva de referencia a la dirección de la empresa para la solución de problemas actuales y futuros.
4. Analizar sistemáticamente en los consejos de dirección la situación de las cuentas por cobrar y pagar, con vista a disminuir los niveles de endeudamiento.
5. La dirección de la empresa debe desarrollar acciones que contribuyan a superar el déficit de Capital de Trabajo que presenta la entidad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Almogueira D. Ángel. Análisis Financiero y Gestión Financiera. Master ejecutiva en dirección financiera, año 2000, EOI América/ Escuela Superior de la Industria Básica.

Amat, Oriol. Análisis Económico Financiero. 16 Edición en Abril, 1997.

Amat, Oriol. Análisis de estados financieros, fundamentos y aplicaciones. Tercera edición. Ediciones Gestión 2000. España. 1997.

Anthony, Robert N. La contabilidad en la administración de empresa. Editorial Limusa. México. 1995.

Arroyo, Antonio M. / Prat, Margarita: Dirección financiera. Ediciones Deusto, España. 1996.

Ballesta Grau, Gerard. Contabilidad general: una visión práctica. España: Ediciones Gestión 2000; 1994.

Benítez, Miguel Ángel. Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección. – Cuba, 1997. p. 150.

Bolten, Steven E. Administración Financiera. – Universidad de Houston: Editorial Limusa SA Balderas 95. Colectivo de Autores. El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. – La Habana: Editorial Félix Varela, 1999.

Cabrera C., Heriberto A., col. Metodología para el Análisis Financiero de las Empresas. UCF (CE), 2001.--48p.

Demestre C., Ángela y cols. Técnicas para analizar estados financieros. Tercera edición. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 2004.

Demestre C., Ángela y cols. Análisis e interpretación de Estados Financieros. Material de consulta. II programa preparación económica para cuadros. La Habana. 2005.

Guevara de la Serna, Ernesto. Conferencia con los estudiantes de la Facultad de Tecnología. El hombre y la economía en el pensamiento del Che. – La Habana: Mayo, 1962. p. 95.

Guevara de la Serna, Ernesto. Comparecencia en el programa de televisión "Información Pública". – Periódico Granma (La Habana): Febrero, 1964.

Irvretagoyena C., Sebastián. Análisis de los Estados Financieros de la Empresa/. España: Editorial Donostiarria, SA, 1998. 123p.

Meings and Meings, J. Fundamentos de Administración Financiera. Cuba: Segunda Edición, t.1, p.166-170.

Urías V., Jesús. Análisis de los Estados Financieros. Madrid: Editorial Mc Graw Hill, 1992.--349p.

Weston, Fred J. y Thomas E. Copeland. Fundamentos de Administración Financiera. – México: Novena Edición, 1996. p. 167.

[www.mailxmail.com/curso/empresa/procedimientoadministrativo/capitulo2.htm](http://www.mailxmail.com/curso/empresa/procedimientoadministrativo/capitulo2.htm).

[www.igsap.map.es/sgpro/documen/documentos\\_instrucción.htm](http://www.igsap.map.es/sgpro/documen/documentos_instrucción.htm).

[www.proyectosfindecarrera.com/que-es-una-auditoria.htm](http://www.proyectosfindecarrera.com/que-es-una-auditoria.htm).

[www.cih.cu/auditoria.htm](http://www.cih.cu/auditoria.htm).

[www.cubaindustria.cu/contadoronline/Auditor%C3%ADa/03\\_Normas%20y%20Principios/ONA\\_2\\_97\\_C\\_2\\_2.htm](http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Auditor%C3%ADa/03_Normas%20y%20Principios/ONA_2_97_C_2_2.htm).

[www.temasdeclase.com/libros%20gratis/análisis/capuano/anal1-4.htm](http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/análisis/capuano/anal1-4.htm).

[www.cubagob.cu/des-eco/banco/español/sistemabancario/bizca.htm](http://www.cubagob.cu/des-eco/banco/español/sistemabancario/bizca.htm), 6 de marzo del 2004.

Entidad: UEB DIVEP Sancti Spíritus				
Código Entidad				
ORG.   SUB.   CODIGO				
126-0-12351				
CONCEPTOS				

<b><u>ACTIVO</u></b>	Fil as	2022	2023	Variación
<b><u>Activos Circulantes</u></b>	00 1	<b><u>25,718,838.00</u></b>	<b><u>28,025,157.91</u></b>	<b><u>2,306,319.91</u></b>
Efectivo en Caja (101-108)	00 2	152,614.00	369,224.02	<b><u>216,610.02</u></b>
Efectivo en Banco y en Otras Instituciones (109-119)	00 3	4,536,888.00	4,525,523.52	<b><u>(11.364,48)</u></b>
Inversiones a Corto Plazo o Temporales (120-129)	00 4			
Efectos por Cobrar a Corto Plazo (130-133)	00 5	2,274,861.00	3,149,494.33	<b><u>874,633.33</u></b>
Menos: Efectos por Cobrar Descontados (365-368)	00 6	2,244,872.00	3,028,977.59	<b><u>784,105.59</u></b>
Cuenta en Participación (134)	00 7			
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (135-139)	00 8	8,433,293.00	10,492,837.41	<b><u>2,059,544.41</u></b>
Menos: Provisión para Cuentas Incobrables (369)	00 9	161,973.00	161,973.43	<b><u>0.43</u></b>
Pagos por Cuenta de Terceros (140)	01 0			
Participación de Reaseguradores por Siniestros Pendientes (141)	01 1			
Préstamos y Otras Operaciones Crediticias a Cobrar a Corto Plazo (142)	01 2			
Suscriptores de Bonos (143)	01 3			
Pagos Anticipados a Suministradores (146-149)	01 4	1,637,086.00	497,712.33	<b><u>(1.139.373,67)</u></b>
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (150-153)	01 5	0.00	48,235.27	<b><u>48,235.27</u></b>
Adeudos con Cobros Diferidos (154)	01 6			
Inmuebles para Comercializar (155)	01 7			
Derecho de Superficie para Comercializar (156)	01 8			
Terrenos para Comercializar (157)	01 9			
Anticipos a Justificar (161-163)	02 0	26,955.00	17,110.53	<b><u>(9.844,47)</u></b>
Adeudos del Presupuesto del Estado (164-166)	02 1	9,775.00	694,440.16	<b><u>684,665.16</u></b>
Adeudos del Órgano u Organismo (167-170)	02 2	764.00	235,854.47	<b><u>235,090.47</u></b>

Adeudos con el Fondo Presupuestario (171)	02 3			
Reparaciones Generales en Proceso (172)	02 4			
Ingresos Acumulados por Cobrar (173-180)	02 5			
Dividendos y Participaciones por Cobrar (181)	02 6			
Ingresos Acumulados por Cobrar – Reaseguros Aceptados (182)	02 7			
Materias Primas y Materiales (183)	02 8	3,754,023.00	3,452,915.81	<b><u>(301.107,19)</u></b>
Combustibles y Lubricantes (184)	02 9	47,525.00	91,012.11	<b><u>43,487.11</u></b>
Partes y Piezas de Repuesto (185)	03 0	647,332.00	582,368.20	<b><u>(64.963,80)</u></b>
Envases y Embalajes (186)	03 1	3,005.00	3,767.04	<b><u>762.04</u></b>
Útiles y Herramientas (187)	03 2	925,750.00	874,644.10	<b><u>(51.105,90)</u></b>
Menos: Desgaste de Útiles y Herramientas (373)	03 3	266,024.00	250,421.92	<b><u>(15.602,08)</u></b>
Producción Terminada (188)	03 4	3,014,462.00	2,170,893.95	<b><u>(843.568,05)</u></b>
Mercancía para la Venta (189)	03 5	7,102.00	1,312,466.92	<b><u>1,305,364.92</u></b>
Menos: Descuento Comercial e Impuesto (370-372)	03 6			
Medicamentos (190)	03 7			
Base Material de Estudio (191)	03 8			
Vestuario y Lencería (192)	03 9	18,450.00	14,331.57	<b><u>(4.118,43)</u></b>
Alimentos (193)	04 0			
Inventarios de Mercancías de Importación (194)	04 1			
Inventarios de Mercancías de Exportación (195)	04 2			
Producción Auxiliar Terminada (196)	04 3			
Otros Inventarios (205-207)	04 4			
Inventarios Ociosos (208)	04 5	402,984.00	290,314.90	<b><u>(112.669,10)</u></b>

Inventarios de Lento Movimiento (209)	04 6	0.00	46,710.43	<b><u>46,710.43</u></b>
Producción en Proceso (700-730)	04 7	2,498,838.00	2,596,673.78	<b><u>97,835.78</u></b>
Créditos Documentarios (211)	04 8			
<u>Activos a Largo Plazo</u>	04 9			
Efectos por Cobrar a Largo Plazo (215-217)	05 0			
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo (218-220)	05 1			
Préstamos Concedidos a Cobrar a Largo Plazo (221-224)	05 2			
Inversiones a Largo Plazo o Permanentes (225-234)	05 3			
Inmuebles para Comercializar a Largo Plazo (235)	05 4			
Derecho de Superficie para Comercializar a Largo Plazo (236)	05 5			
Terrenos para Comercializar a Largo Plazo (237)	05 6			
<u>Activos Fijos</u>	05 7	<b><u>22,786,054.00</u></b>	<b><u>23,278,551.82</u></b>	<b><u>492,497.82</u></b>
Activos Fijos Tangibles (240-251)	05 8	35,418,750.00	36,651,918.13	<b><u>1,233,168.13</u></b>
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375-389)	05 9	13,984,650.00	15,022,942.85	<b><u>1,038,292.85</u></b>
Fondos Bibliotecarios (252)	06 0			
Monumentos y Obras de Arte (254)	06 1			
Activos Fijos Intangibles (255 a 264)	06 2	87,167.00	103,806.50	<b><u>16,639.50</u></b>
Menos: Amortización de Activos Fijos Intangibles (390-399)	06 3	87,167.00	92,751.17	<b><u>5,584.17</u></b>
Inversiones en Proceso (265-279)	06 4	1,351,954.00	1,638,521.21	<b><u>286,567.21</u></b>
Equipos por Instalar y Materiales del Proceso Inversionista (280-289)	06 5			
<u>Activos Diferidos</u>	06 6	<b><u>96,687.00</u></b>	<b><u>0.00</u></b>	<b><u>(96,687.00)</u></b>
Gastos Diferidos a Corto Plazo (300-309)	06 7	96,687.00	0.00	<b><u>(96,687.00)</u></b>
Gastos Diferidos a Largo Plazo (310-319)	06 8			



<u>Otros Activos</u>	06 9	<b><u>310,151,174.0</u></b> <b><u>0</u></b>	<b><u>274,677,823.9</u></b> <b><u>9</u></b>	<b><u>(35.473.350.01)</u></b>
Pérdidas en Investigación (330-331)	07 0			
Faltantes de Bienes en Investigación (332-333)	07 1	0.00	160.38	<b><u>160.38</u></b>
Cuentas por Cobrar Diversas – Operaciones Corrientes (334-342)	07 2	720,159.00	577,054.37	<b><u>(143.104,63)</u></b>
Cuentas por Cobrar Diversas del Proceso Inversionista (343-345)	07 3			
Efectos por Cobrar en Litigio (346)	07 4			
Cuentas por Cobrar en Litigio (347)	07 5	1,649,193.00	1,697,259.09	<b><u>48,066.09</u></b>
Efectos por Cobrar Protestados (348)	07 6			
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial (349)	07 7	42,517.00	327,643.13	<b><u>285,126.13</u></b>
Operaciones entre Dependencias – Activos (350-353)	07 8	303,142,001.0 0	268,047,278.0 3	<b><u>(35.094.722.97)</u></b>
Depósitos y Fianzas (354-355)	07 9			
Pagos a Cuenta de las Utilidades (356-358)	08 0	4,597,304.00	4,028,428.99	<b><u>(568.875,01)</u></b>
Pagos a Cuenta de Dividendos (359-360)	08 1			
Fondo de Amortización de Bonos – Efectivo y Valores (364)	08 2			
Menos: Otras Provisiones Reguladoras de Activos (374)	08 3			
<b><u>TOTAL DEL ACTIVO</u></b>	08 4	<b><u>358,752,753.0</u></b> <b><u>0</u></b>	<b><u>325,981,533.7</u></b> <b><u>2</u></b>	<b><u>(32.771.219.28)</u></b>
<b><u>PASIVO</u></b>				
<u>Pasivos Circulantes</u>	08 5	<b><u>23,460,312.00</u></b>	<b><u>23,764,422.94</u></b>	<b><u>304,110.94</u></b>
Sobregiro Bancario (400)	08 6			
Efectos por Pagar a Corto Plazo (401-404)	08 7	4,528,370.00	7,613,938.18	<b><u>3,085,568.18</u></b>
Cuentas por Pagar a Corto Plazo (405-415)	08 8	5,421,885.00	5,477,098.87	<b><u>55,213.87</u></b>
Cobros por Cuenta de Terceros (416)	08 9			
Dividendos y Participaciones por Pagar (417)	09 0			
Cuentas en Participación (418-420)	09			

	1			
Cuentas por Pagar - Activos Fijos Tangibles (421-424)	09 2	22,309.00	565.30	<b><u>(21.743,70)</u></b>
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425-429)	09 3	155,617.00	134,463.08	<b><u>(21.153,92)</u></b>
Cobros Anticipados (430-434)	09 4	6,187,375.00	5,913,712.08	<b><u>(273.662,92)</u></b>
Depósitos Recibidos (435-439)	09 5	636.00	0.00	<b><u>(636,00)</u></b>
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-449)	09 6	1,183,203.00	1,195,092.06	<b><u>11,889.06</u></b>
Obligaciones con el Órgano u Organismo (450-453)	09 7			
Obligaciones con el Fondo Presupuestario (454)	09 8			
Nóminas por Pagar (455-459)	09 9	765,322.00	233,450.74	<b><u>(531.871,26)</u></b>
Retenciones por Pagar (460-469)	10 0	24,317.00	22,175.19	<b><u>(2.141,81)</u></b>
Préstamos Recibidos y Otras Operaciones Crediticias por Pagar (470-479)	10 1	3,390,602.00	2,367,750.41	<b><u>(1.022.9851,59)</u></b>
Gastos Acumulados por Pagar ( 480-489)	10 2	868,289.00	2,503.00	<b><u>(865.786,00)</u></b>
Provisión para Reparaciones Generales (491)	10 3	3,321.00	0.00	<b><u>(3.321,00)</u></b>
Provisión para Vacaciones (492)	10 4	864,851.00	745,780.78	<b><u>(119.070,22)</u></b>
Provisión para Inversiones (493)	10 5			
Otras Provisiones Operacionales (494-499)	10 6	44,215.00	32,929.42	<b><u>(11.285,58)</u></b>
Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo (500)	10 7	0.00	24,963.83	<b><u>24,963.83</u></b>
Fondo de Compensación para Desbalances Financieros (501)	10 8			
<b><u>Pasivos a Largo Plazo</u></b>	10 9	<b><u>2,766,850.00</u></b>	<b><u>3,726,407.25</u></b>	<b><u>959,557.25</u></b>
Efectos por Pagar a Largo Plazo (510-514)	11 0			
Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515-519)	11 1			
Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo (520-524)	11 2	0.00	3,726,407.25	<b><u>3,726,407.25</u></b>
Obligaciones a Largo Plazo (525-532)	11 3	2,766,850.00	0.00	<b><u>(2.766.850,00)</u></b>

Otras Provisiones a Largo Plazo (533-539)	11 4			
Bonos por Pagar (540)	11 5			
Bonos Suscritos (541)	11 6			
Bonos Redimidos (542)	11 7			
Bonos Emitidos en Cartera (543)	11 8			
<u>Pasivos Diferidos</u>	11 9			
Ingresos Diferidos (545-548)	12 0			
Ingresos Diferidos por Donaciones Recibidas (549)	12 1			
<u>Otros Pasivos</u>	12 2	<u>303,609,210.0</u> <u>0</u>	<u>268,646,745.4</u> <u>5</u>	<u>(34.962.464,</u> <u>55)</u>
Sobrantes en Investigación (555-564)	12 3			
Cuentas por Pagar Diversas (565-569)	12 4	180,114.00	331,102.29	<u>150,988.29</u>
Ingresos de Períodos Futuros (570-574)	12 5	287,095.00	268,365.13	<u>(18.729,87)</u>
Operaciones entre Dependencias - Pasivos (575-590)	12 6	303,142,001.0 0	268,047,278.0 3	<u>(35.094.722,</u> <u>97)</u>
<b><u>TOTAL DEL PASIVO</u></b>	12 7	<u>329,836,372.0</u> <u>0</u>	<u>296,137,575.6</u> <u>4</u>	<u>(33.698.796,</u> <u>36)</u>
<b><u>PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE</u></b>				
Inversión Estatal (600 a 615) Sector Público	12 8	22,217,008.00	23,235,596.68	<u>1,018,588.6</u> <u>8</u>
Patrimonio (600) Sector Privado	12 9			
Capital Social Autorizado(601 a 603) Sector Privado	13 0			
Acciones por Emitir (604 a 606) Sector Privado (-)	13 1			
Acciones Suscritas (607 a 609) Sector Privado	13 2			
Subscriptores de Acciones (610) Sector Privado (-)	13 3			
Acciones en Tesorería (611 a 612) Sector Privado (-)	13 4			
Revalorización de Activos Fijos Tangibles (613 a 615)	13 5			
Otras Operaciones de Capital (616 a 619) Sector	13			

Privado	6			
Recursos Recibidos (617-619) Sector Público	137			
Donaciones Recibidas – Nacionales (620)	138			
Donaciones Recibidas – Exterior (621)	139			
Menos: Donaciones Entregadas –Nacionales (626)	140			
Donaciones Entregadas – Exterior (627)	141			
Más: Utilidades Retenidas (630-634)	142			
Subvención por Pérdidas (635-639) Sector Público	143			
Menos: Pérdida (640-644)	144	0.00	60,564.90	<b><u>60,564.90</u></b>
Más: Reservas para Contingencias (645)	145	272,004.00	489,613.82	<b><u>217,609.82</u></b>
Otras Reservas Patrimoniales (646-654)	146			
Revaluación de Inventarios (697)	147			
Más o Menos: Ganancia o Pérdida no Realizada (698)	148	6,427,369.00	0.00	<b><u>(6.427.369,00)</u></b>
Resultado del Período	149	0.00	6,179,312.48	<b><u>6,179,312.48</u></b>
<b><u>TOTAL DE PATRIMONIO NETO</u></b>	150	<b><u>28,916,381.00</u></b>	<b><u>29,843,958.08</u></b>	<b><u>927,577.08</u></b>