REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

TÍTULO: **Procedimiento para el Análisis de la Administración Financiera en la Empresa Azucarera Ciego de Ávila.**

(EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MASTER EN CONTABILIDAD GERENCIAL)

AUTOR: **Lic. Daniel Andrés Portal Losada**

CIEGO DE AVILA, 2012.

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

TÍTULO: **Procedimiento para el Análisis de la Administración Financiera en la Empresa Azucarera Ciego de Ávila.**

(EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MASTER EN CONTABILIDAD GERENCIAL)

AUTOR: **Lic. Daniel Andrés Portal Losada**
TUTOR: **MSc. Lazara Muñoz de Armas. Profesor Auxiliar**

CIEGO DE AVILA, 2012.

DECLARACIÓN JURADA DEL AUTOR.

Por medio de la presente declaro ante el Comité Académico de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Ciego de Ávila, que la Tesis presentada es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona al no ser el referenciado debidamente en el texto; parte de ella o en su totalidad no ha sido aceptada para el otorgamiento de cualquier otro diploma de una institución nacional o extranjera.

Ciego de Ávila, de del .

_____

Lic. Daniel Andrés Portal Losada

Ciego de Ávila, 22 de diciembre del 2012.
"Año 54 del Triunfo de la Revolución"

Aval

Los resultados de la investigación titulada "Procedimiento para el Análisis de la Administración Financiera en la Empresa Azucarera Ciego de Ávila" del Lic. Daniel Andrés Portal Losada quien se desempeñó como trabajador de nuestra empresa se fundamenta teóricamente en la necesidad de la evaluación de los resultados financieros, a partir de las insuficiencias presentadas en las experiencias nacionales consultadas y lo planteado por el Ministerio de Economía y Planificación.

Se realizó una búsqueda de información que permitió llegar a los resultados de la importancia y necesidad de acometer acciones encaminadas a lograra una adecuada Administración Financiera.

Se le sugiere continuar divulgando los resultados de esta investigación para de esta forma evitar la ocurrencia de errores que no garanticen una eficiencia en sus resultados, se considera que la investigación aporta elementos teóricos y prácticos de gran utilidad para el perfeccionamiento de las acciones encaminadas por la dirección del gobierno en este sentido.

Sin mas revolucionariamente;

Lic. Irania Esther Martínez Cuesta
Directora Económica

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.

Por medio de la presente apruebo que la Tesis titulada “Procedimiento para el Análisis de la Administración Financiera en la Empresa Azucarera Ciego de Ávila “, del autor Lic. Daniel Andrés Portal Losada, en opción al título de Master en Contabilidad Gerencial sea presentado al Acto de Defensa.

Para que así conste firmo la presente en Ciego de Ávila, el de del .

_____

MSc Lazara Muñoz de Armas.

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA.

Por medio de la presente se certifica que la Tesis titulada “Procedimiento para el Análisis de la Administración Financiera en la Empresa Azucarera Ciego de Ávila”, del autor Lic. Daniel Andrés Portal Losada, en opción al título de Master en Ciencias fue defendida exitosamente con evaluación de _____ puntos.

Para que así conste firmamos la presente en Ciego de Ávila, el___de del .____

_____ _____

Presidente del Tribunal Secretario

_____

Miembro o Vocal

PENSAMIENTO

La Batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro de trabajo ideológico de los cuadros, porque de ellos depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social.

Raúl Castro Ruz
Clausura del IX Congreso de la
Unión de Jóvenes Comunistas
4 de abril del 2010

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a:

- Mi familia, los que están presentes y los que ya no están los cuales han sido el apoyo y estímulo necesario en cada momento feliz y difícil de mi carrera y siempre me inculcaron amor y preocupación por mi constante superación.
- Mis amigos y a todas las personas que me han ayudado a lo largo de este difícil camino como estudiante.
- Todas las personas que sin mencionarlas están presentes en mi corazón y me dan la fuerza para seguir cada día.

AGRADECIMIENTOS

"La gratitud es el más legítimo pago al esfuerzo ajeno, es reconocer que todo lo que somos es la suma del sudor de los demás, es tener conciencia de que un hombre solo no vale nada y de que la dependencia humana, además de obligatoria, es hermosa."

José Martí

Quisiera expresar mi agradecimiento a mi familia en general a los que están presentes y a los que ya no están y a todas las personas que me apoyaron siempre, a los que de una forma u otra hicieron posible la culminación de esta investigación y me dieron su voto de confianza y estuvieron a mi lado en los momentos difíciles.

SINTESIS DE LA TESIS

El trabajo titulado “Procedimiento para el Análisis de la Administración Financiera en la Empresa Azucarera Ciego de Ávila”, persigue como objetivo brindar una información adecuada que sirva de base a la toma de decisiones gerenciales, mediante la aplicación de un procedimiento de Análisis de los Estados Financieros, utilizando técnicas avanzadas sobre el tema, en función de la implementación del Lineamiento 8, en la entidad objeto de estudio, perteneciente al Grupo Azucarero (AZCUBA). Es importante resaltar la relevancia de las formas comparativas utilizadas a partir de los Tableros Financieros. Con la aplicación práctica del procedimiento, permitió monitorear la situación financiera, donde se constataron los desequilibrios financieros siguientes: Insuficiencia de activos circulantes y deficiente ciclo de caja al ser prolongado. Para el logro del objetivo antes expuesto el trabajo se estructuró en tres capítulos: El primero se refiere a la fundamentación teórica, apoyada en la revisión bibliográfica, de los conceptos de la Contabilidad, Estados Financieros, haciendo énfasis en los criterios de algunos autores; exponiendo de forma explícita la importancia de los métodos y técnicas para el estudio de los Estados Financieros. El segundo, aborda de manera breve cómo surgió la Empresa Azucarera Ciego de Ávila, además de caracterizarla y de describir las particularidades del procedimiento de Análisis financiero que desarrollan y se describe el procedimiento de forma detallada. En el tercer capítulo, se aplica el Procedimiento Integrado de Análisis Financiero que fue diseñado para esta empresa, muestra los resultados obtenidos y su valoración.

SYNTHESIS OF THE THESIS

The work titled Procedure for the Analysis of the Financial Administration in the Company Sugar Blind man of Ávila", it pursues as objective to offer an appropriate information that serves from base to the taking of managerial decisions, by means of the application of a procedure of Analysis of the States Financiers, using advanced techniques on the topic, in function of the implementation of the Limit 8, in the entity study object, belonging to the Sugar Group (AZCUBA). it is important to stand out the relevance in the comparative ways used starting from the Financial Boards. With the practical application of the procedure, it allowed monitorial the financial situation, where the following financial imbalances were verified: Inadequacy of active circulating and faulty box cycle to the lingering being. For the achievement of the objective before exposed the work was structured in three chapters: The first one refers to the theoretical foundation, supported in the bibliographical revision, of the concepts of the Accounting, States Financiers, making emphasis in the approaches of some authors; exposing in an explicit way the importance of the methods and techniques for the study of the States Financiers. The second, it approaches in a brief way how the Company Sugar Blind man of Ávila arose, besides characterizing it and of describing the particularities of the financial Analysis that develop and the procedure in a detailed way is described. In the third chapter, the Integrated Procedure of Financial Analysis is applied that was designed for this company; it shows the obtained results and its valuation.

ÍNDICE

CAPÍTULO I:	9
1.1 Breve reseña de la Administración Financiera	9
1.2 Proceso de toma de decisiones	13
1.3 Generalidades de la contabilidad	15
1.4 Método de Análisis Horizontal y Vertical	21
1.5 Administración del efectivo	30
CAPÍTULO II CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y DEL PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS FINANCIERO	33
2.1. Historia y Caracterización de la Empresa Azucarera Ciego de Ávila	33
2.2 Caracterización del Sistema Contable y del Análisis Económico.	40
2.3 Principales deficiencias en el análisis financiero	43
2.4 Descripción del Procedimiento de Análisis de la Administ Financiera	43
CAPÍTULO III	50
3.1 Razones de Liquidez	50
3.2 Razones de Actividad	55
3.2 Razones de Endeudamiento	59
3.3 Razones de Rentabilidad	60
3.4 Cálculo de la Conversión del Efectivo	66
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES.	69
BIBLIOGRAFÍA	70

INTRODUCCION

La economía internacional, está fuertemente azotada por la escasez de recursos materiales y financieros, lo que ha desembocado en una crisis de amplio alcance; extendida a las economías industrializadas, emergentes y en desarrollo. Lo que representa, un retroceso en los aspectos económicos y sociales para los países industrializados, generando alzas en los niveles de desempleo y reduciendo la producción industrial, el consumo y la inversión. Siendo un fenómeno característico de las sociedades capitalistas.

Resulta de gran importancia lo señalado por el Secretario General de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), al plantear que "la crisis ha interrumpido cerca de seis años de crecimiento vigoroso en América Latina y el Caribe"[1].

Cuba, no está exento de este escenario difícil, desfavorable y agresivo, acentuado desde la década del 90 como resultado del efecto devastador que representó el derrumbe del campo socialista. Actualmente, enfrenta como parte del mundo subdesarrollado, los problemas y la inestabilidad de la economía mundial, a lo cual se añaden las restricciones económicas impuestas por el bloqueo de Estados Unidos.

El VI Congreso del Partido Comunista de Cuba aprobó, después de llevar a cabo los debates correspondientes, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, lo cual prevé profundas transformaciones en las esferas económicas con el justo fin de sentar las bases para el desarrollo productivo del país, salvaguardando las conquistas sociales de los últimos decenios.

La aprobación de los lineamientos de la política económica, en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, da inicio al reordenamiento de la política económica del país; aspectos analizados y evaluados por CASTRO R, Raúl. (2011) cuando expresó que "…es necesario realizar una valoración sobre el estado de la economía y los problemas a resolver, teniendo en cuenta los

[1] MUÑOZ, Astrid. "Consecuencias de la crisis económica mundial", [en línea]. 2011. Disponible en: <www.instituto-idl.com/index.php?option=com>(Consulta: 18 de Marzo 2011), p. 1.

principales acontecimientos y circunstancias de orden externo e interno presentes desde el último congreso“[2]

En tal sentido el lineamiento 15 plantea que “El Perfeccionamiento Empresarial se integrará a las políticas del Modelo Económico a fin de lograr empresas más eficientes y competitivas”[3].

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, se establecieron en nuestro país a través del Decreto Ley No. 187, el mismo tiene como objetivo central lo que se establece en el mencionado lineamiento, se destaca que la entidad objeto de estudio se encuentra en este proceso.

De lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que reviste en los momentos actuales para el desarrollo de la economía del país el incremento de facultades a las direcciones de las entidades, estando estas asociadas a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan, siendo ésta la base fundamental del perfeccionamiento empresarial[4], lo cual se puntualiza en el lineamiento 8.

Destacar además, que en el Proyecto de las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial se han identificado los principios de la gestión de la calidad que deben ser utilizados por la dirección de la empresa: encontrándose el siguiente enfoque basados en hechos para la toma de decisión Que se refiere a que las decisiones eficaces de los dirigentes de una empresa se basan en el análisis de los datos y las informaciones, tanto cuantitativas como cualitativas[5].

Debemos señalar que todas las funciones de la administración son primordiales en los resultados alcanzados, pero hay dos vitales, que son: la planeación y el control. Al respecto, se converge con Aspiolea M. (1999) quien reconoce que, la planificación y el control resultan herramientas que permiten optimizar los

[2] CASTRO R, Raúl. “Informe Central al Sexto Congreso del PCC”, Periódico Granma, 16 de Abril de 2011, p. 2.
[3] Lineamiento No. 15. Información sobre el resultado del Debate de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Mayo de 2011. Pág. 5.
[4] Lineamiento No. 8 . Información sobre el resultado del Debate de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Mayo de 2011. Pág. 4 y 5.
[5] Proyecto de Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, Cuba, 2006, Pág. 164.

recursos en la empresa y por tanto, encontrar el camino hacia la eficacia, trabajando con mayor eficiencia.[6]

De ello se deduce que además de planificar los resultados financieros que se deben obtener; hay que tener presente la obligación de controlar sistemáticamente las etapas del proceso de Administración Financiera, con el fin de identificar y eliminar las posibles imperfecciones y desvíos con relación a lo planeado; sin embargo, el momento culminante de este proceso es cuando se realiza el análisis de los estados financieros por parte del Contador, con la participación activa de los directivos.

Para lograr el propósito anterior, es necesaria la existencia de un proceso contable exacto, al respecto el Comité de Normas Cubanas de Contabilidad la define de la forma siguiente: Registra, clasifica y resume, en términos monetarios, las Operaciones económicas que acontecen en una entidad y por medio de ella se interpretan los resultados obtenidos, representando un medio efectivo para la dirección de la entidad.[7].

Hay que puntualizar que la Contabilidad no culmina con la elaboración de los Estados Financieros, por lo que resulta importante destacar que el objetivo fundamental de la contabilidad es servir de instrumento de información y, aunque son múltiples las informaciones o datos que puede suministrar, es vital la importancia que tiene el análisis financiero, ya que además de informar de los resultados obtenidos, en cada ejercicio económico, es decir, cuánto se ha ganado o perdido en un período de tiempo determinado, hay que precisar las causas de dichos resultados, pues, mucho más importante que saber "cuánto" se gana o se pierde, es saber el "por qué" de esas pérdidas o ganancias, para tratar de corregir gastos e incrementar ingresos en lo sucesivo.

Por lo anterior se pone de manifiesto que el análisis financiero estudia los indicadores que valoran los beneficios y rentabilidades presentes y futuras, además de la evolución de la entidad.

---

[6] ASPIOLEA AHU MARIA EMILIA, Estrategia de costo orientado al mercado para complejos productivos que utilizan la biotecnología agrícola, Tesis de Doctorado, Cuba 1999, Pág. 4.

[7] Ministerio de Finanzas y Precios: Normas Cubanas de Contabilidad, 2005.Prologo a las Normas de Información Cubana, Cuba, Pág. 1.

Por tal razón, Cabrera Jiménez (2006) expone que la condición necesaria para el correcto funcionamiento de cualquier sistema lo constituye el Análisis Económico Financiero, ya que el mismo representa un medio infalible para el control de los recursos y para evaluar la situación económica financiera de la entidad como eslabón fundamental de la economía .[8]

La economía de la empresa, en lo referente al ámbito financiero, tiene como fin básico, la administración de los recursos financieros cada vez más escasos para el logro de los objetivos empresariales y propiciar que la entidad pueda liquidar las obligaciones contraídas en las fechas de su vencimiento. Por este motivo, para sobrevivir al entorno competitivo actual, se debe gestionar óptimamente activos y pasivos; esto representa trabajar con los mínimos activos posibles y utilizar nuevas técnicas de gestión.

Una eficiente administración financiera contribuye a garantizar la liquidez de las Empresas y la generación de beneficios, por lo que identificar y analizar aquellos factores determinantes de la insolvencia y del fracaso empresarial, mejorando y proponiendo nuevos sistemas de información que permitan detectar con suficiente antelación situaciones específicas de riesgo, deben ser objetivos básicos en la política estratégica de cualquier entidad.

Por este motivo se considera que dentro de las condiciones actuales en que se encuentra Cuba es importante abordar este tema, pues la mayoría de las entidades cubanas tienen dificultades con su situación financiera, por tanto se afirma que en la toma de decisiones dentro de la empresa tiene implicación financiera, para lo cual se necesita de una información que debe ser suministrada oportunamente, de forma clara y como rasgo esencial que sea confiable, esto sólo se logra con la existencia de una contabilidad eficiente.

En estos tiempos, se exige del directivo actual que asuma comportamientos lógicos en el momento de tomar decisiones relevantes, considerando como elementos esenciales la evaluación e interpretación de la situación económico

[8] CABRERA JIMENEZ, YENISBEL, El Análisis Económico Financiero como Herramienta de Dirección, Generalidades, 2006, Pág.5.

financiera de la organización, para ello es muy importante elevar la cultura económica del personal directivo.

Por tanto, el análisis de los estados financieros, es de gran importancia para una empresa que debe maximizar sus resultados y tiene que tomar decisiones sobre las ventajas de sus puntos fuertes y corregir sus puntos débiles; pues le permite predecir el futuro, saber su posición con respecto a otras empresas sirviendo de base en la planeación y control. Además, la dirección de la empresa emplea el análisis financiero con fines de control interno; en particular se preocupa de analizar la rentabilidad, la eficiencia en la asignación de los recursos y el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

Es importante afirmar que el proceso contable no concluye con la mera presentación de los Estados Financieros pues ellos así, fríamente, dicen muy poco; los mismos deben ser analizados e interpretados mediante las diferentes herramientas, para poder diagnosticar la situación actual y prevenir el futuro, lo cual es imprescindible para los directivos.

Según BRAYLER y MIYERS "El análisis e interpretación de los Estados Financieros es la base de la administración financiera, y por tanto de la toma de decisiones."[9]

Mediante el estudio de la información financiera proporcionada por la empresa y los resultados de análisis realizados, se comprobó que en La Empresa Azucarera Ciego de Ávila, existen las insuficiencias relacionadas con la Administración Financiera; ya que se aplica el sistema automatizado de VERSAT, el cual no genera información a los directivos que reflejen la utilización de las técnicas de análisis financiero, además que no brinda el Estado de Cambio de la Posición Financiera en Base a Efectivo.

Es de señalar que este sistema automatizado se comienza a explotar a partir de la creación de la entidad objeto de estudio, con fecha 1ro de Septiembre del 2011, por tal razón carece de mecanismos para obtener los informes necesarios.

[9] BRAYLER y MIYERS, S. C. "Fundamento Financiero Empresarial",p.946.

También se comprobó que el principal punto de partida para la realización de los análisis financieros lo constituye la información financiera, partiendo de la experiencia de los directivos, desconociéndose en gran medida el aporte que pudiera realizar el uso de las técnicas del Análisis financiero.

Ante la necesidad de tomar decisiones con mayor precisión y efectividad se presenta el **Problema Científico** siguiente:

¿Cómo contribuir al proceso de análisis de la Administración Financiera en la Empresa Azucarera Ciego de Ávila?

A partir del problema planteado el **Objeto de Estudio** es: El proceso de la Administración Financiera.

El trabajo tiene como **Objetivo General de investigación**:

Aplicar un procedimiento de la Administración Financiera mediante técnicas y métodos que contribuyan al perfeccionamiento del proceso de toma decisiones en la Empresa Azucarera Ciego de Ávila.

Se declara como **Campo de acción**: Métodos y Técnicas de Análisis Financiero.

Lo antes expuestos permite plantear la **Hipótesis**:

Si se aplica un procedimiento para el análisis de la Administración Financiera, entonces se contribuirá al perfeccionamiento de la toma de decisiones en la Empresa Azucarera Ciego de Ávila.

Para el desarrollo del estudio fue necesario llevar a efecto diversas tareas:

- Consulta de bibliografía y documentación de aspectos relacionados con las funciones y análisis económicos de la entidad.
- Selección e integración de los métodos del análisis financiero.
- Automatización del sistema, empleando los tableros financieros.
- Aplicación del trabajo empírico en la Empresa Azucarera Ciego de Ávila

El aporte práctico de la investigación: Aplicación de un procedimiento donde se interrelacionan distintos métodos y técnicas para realizar un análisis de la Administración Financiera en la entidad objeto de estudio que le sirva a los directivos para la toma de decisiones.

Además, este diseño puede ser aplicado en otras entidades de este tipo en Cuba.

Para la realización de este estudio investigativo se emplearon diferentes métodos del nivel empírico: la observación y la revisión de documentos permitiendo conocer las características de la entidad objeto de estudio, así como, los pasos seguidos para el análisis financiero, el grado de utilización de las herramientas y técnicas de análisis financiero y la incidencia del análisis para ayudar a la toma de decisiones.

Los métodos teóricos utilizados fueron los siguientes:

- El método histórico-lógico: se utilizó para el seguimiento de los análisis financieros que se realizan en la entidad y las diferencias al aplicar el procedimiento de análisis propuesto.
- Método del análisis y síntesis: es la forma de estudiar aisladamente los elementos de los estados financieros y después agrupados, es decir, en subgrupos y en grupos.
- Método de inducción y deducción: al analizar las razones financieras de forma individual se llegó a conclusiones particulares de cada una de ellas y a partir de ellas, posteriormente, se evaluaron de forma integrada, para dar una visión general sobre la situación financiera de la entidad objeto de estudio.

El método heurístico o consulta con especialistas vinculados al área económica se considera de gran utilidad para el desarrollo del trabajo, ya que representa una valiosa fuente de información que permite conocer las características de la entidad objeto de estudio.

Se aplicó, además, técnicas grupales que permitieron verificar información y lograr consenso, de igual manera el método estadístico que posibilitó el análisis correspondiente en las comparaciones y para la elaboración de los diversos gráficos financieros.

En la actualidad resulta imposible desarrollar cualquier actividad sin la explotación de la computación, siguiendo esta misma línea, algunas de las herramientas más utilizadas en esta investigación son el uso de fuentes actualizadas como Internet, informes y documentos oficiales de la entidad objeto de estudio, así como el uso de la informática con el programa de Microsoft Word

para texto, Microsoft Access y Microsoft Excel para tablas y gráficos, lo cual posibilitó la fundamentación del presente trabajo.

La amplia información utilizada para desarrollar el trabajo fue recopilada de diferentes estados financieros del 2010-2011.

En vías de una mejor comprensión de este trabajo, fue indispensable conformarlo en tres capítulos:

El primero se refiere a la fundamentación teórica, apoyada en la revisión bibliográfica, de los conceptos de la Administración y análisis financieros, haciendo énfasis en los criterios de algunos autores; exponiendo de forma explícita la importancia de los métodos y técnicas para el estudio de los Estados Financieros.

El segundo, en primer lugar, aborda de manera breve cómo surgió la Empresa Azucarera Ciego de Ávila, además de caracterizarla y de describir el procedimiento propuesto.

En el tercer capítulo, se aplica el Procedimiento de análisis de los Estados Financieros que fue diseñado para esta empresa, de igual manera muestra los resultados obtenidos y la valoración que de ellos se deriva.

CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

En el presente capitulo se expone la fundamentación teórica, apoyada en la revisión bibliográfica, de los conceptos de la Administración y análisis financieros, haciendo énfasis en los criterios de algunos autores; exponiendo de forma explícita la importancia de los métodos y técnicas para el estudio de los Estados Financieros.

1.1 Breve reseña de la Administración Financiera.

Toda empresa que aspira, como debe, a constituirse como organización de clase mundial, deberá llevar a cabo una administración eficiente ya que es la encargada de darle buen uso de los recursos.

Es importante como Zaragoza N. (2006) define la administración: es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad".[10]

La evolución de las finanzas ha tenido gran repercusión sobre el papel y la importancia de la administración financiera.

Al respecto Macias García E. (2006). Señala … "que ésta ha ido creciendo, ya que anteriormente sólo tenía que allegarse de recursos para ampliar las plantas, cambiar equipos y mantener los inventarios, ahora forma parte del proceso de control y de decisión, las cuales ejercen gran influencia en la planeación financiera."[11]

Cuestión indispensable para los directivos, lo es sin duda, la utilización de los recursos con eficiencia y eficacia. La profesora Fernández A. (1998) define ambos conceptos de la forma siguiente: Eficiencia, "como el mayor uso económico de los recursos limitados, es sinónimo de no desperdiciar recursos, de hacer máximo el bienestar de los individuos o colectividades con el mínimo de gastos, mientras que la Eficacia se concibe como el logro de los objetivos

---

[10] ZARAGOZA, Nancy Cecilia: "Administración - Conceptos Básicos", administración conceptos básicos.htm. [En línea] 2006. Disponible en: <http://www.impactalliance.org/ev02.php?ID=4461_203&ID2=DO_TOPIC> (Consulta: 14 de enero 2012), p. 1.

[11] MACIAS GARCIA E.(2006) análisis de los inventarios. En línea. Disponible en: http://w.w.w.gestiopolis.com/adminfinaciera.htm. (Consultado 14 de Enero 2012) p.1.

propuestos”[12], por consiguiente, los directivos desempeñan un papel protagónico en lograr resultados eficientes y eficaces.

En la actualidad los gerentes tienen la gran responsabilidad de obtener buenos efectos en su gestión, con la menor cantidad de medios utilizados; al respecto Chiavenato (1995), destaca que el reto de la administración en el mejor de los casos, es ser un administrador efectivo en su labor, porque están sometidos a diferentes desafíos, entre los cuales se encuentran la competencia nacional e internacional, y la necesidad de ser productivos y austeros[13].

Los máximos exponentes en la conducción de cualquier tipo de negocio son los propios directivos, por tal motivo, son los grandes responsables de los resultados obtenidos ya sean positivos o negativos, en el pasado la administración ha culpado a muchos factores por la disminución de los rendimientos, pero actualmente, los directivos han reconocido que ellos tienen también una gran parte de responsabilidad.

Los gerentes ejercen un papel valiosísimo en la lucha por la utilización eficiente de estos bienes escasos; al respecto, Koonts define la Administración “como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia las metas seleccionadas[14]; por ende, tienen que ser eficientes y eficaces en las funciones de la Dirección:

A continuación, se exponen de forma sintetizada las funciones de la Dirección:

Planeación**:** incluye la selección de misiones, objetivos y las acciones para lograrlos, requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias acciones.

Organización**:** es la parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que desempeñan las personas en una organización para lograr los objetivos previstos.

Integración del personal**:** significa llenar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional.

---

[12] FERNÁNDEZ, Andrés, Ana del C.: “Enfoque analítico gubernamental para medir eficiencia y eficacia de las empresas Públicas y Unidades Presupuestadas”. Tesis de Doctorado, Cuba, 1998, Pág. 5.

[13] CHIAVENATTO, Adalberto: “Administración: Proceso Administrativo” Tercera Edición, Colombia. Makron Books Do Brasil Editora, LTDA. 1995. Pág. 10.

[14] KOONS, Harold: “Administración”, Décima edición, Editora Mc Graw Hill, México, 1994, Pág. 4.

Dirección**:** consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y el grupo.

Control**:** significa medir y corregir el desempeño individual y organizacional para que los hechos se ajusten a los planes. Incluye medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra dónde han existido desviaciones.

Una de las herramientas utilizadas para planificar y controlar con un criterio económico es la Contabilidad**,** en esta afirmación se coincide Ruiz P. (2005) que afirma que "La contabilidad es una ciencia aplicada de carácter social y de naturaleza económica que proporciona información financiera del ente económico para luego ser clasificadas, presentadas e interpretadas con el propósito de ser empleados para controlar los recursos y tomar medidas oportunas para evitar una situación deficitaria que ponga en peligro su supervivencia"[15], se aprecia que reconoce que dentro de las Técnicas para el Control se encuentra la Contabilidad con el fin de ayudar y asesorar a la gerencia.

Podemos afirmar que existe una interrelación entre directivos y contables, ambos participan de forma activa en la Planeación y en el Control**.** Esta relación es indispensable si se quiere lograr el éxito en la Administración, es decir, ser eficientes, logrando los objetivos propuestos con un costo razonable. En la actualidad, cada vez es más importante la función de Planeación**,** porque se predetermina hasta dónde se quiere llegar y las acciones a enfrentar para lograr lo proyectado; en la Planeación desempeñan un papel predominante los objetivos financieros, pues el auge o el fracaso de un negocio están determinados en gran medida por su posición financiera. Por ejemplo, si es capaz de obtener utilidades adecuadas a la inversión realizada, si posee liquidez para hacer frente a sus obligaciones de pago en el corto plazo y además, si es capaz de maximizar las riquezas en el largo plazo, es decir, trazar estrategias para incrementar el valor de la inversión. Es ineludible prever los

---

[15] RUIZ GALLO, Pedro:´ Concepto de contabilidad: [En línea] Octubre 2005. Disponible en: < http://www.Monografias.com.> (Consultado: 21 de Febrero de 2012), p. 2.

gastos y los ingresos, al igual que los desembolsos y las entradas de efectivo, para alcanzar determinadas metas.

Por lo expresado anteriormente, el proceso contable ha de comenzar con la proyección de las metas financieras a lograr, estas reflejan la diana o el blanco donde todas las áreas apuntan. Para lograr estos propósitos se llevan a cabo las acciones necesarias que garanticen el cumplimiento de lo planeado (compras de inventarios, ventas a los clientes, cobros de las ventas y el pago a los proveedores).

Al elaborar los estados financieros proyectados resulta indispensable la participación de todos los trabajadores, es fundamental la intervención activa de los directivos en las discusiones, tanto en su elaboración como en su aprobación, ya que de esta forma todos conocerán el por qué de cada acción. A continuación, el negocio da apertura a sus operaciones económicas, y es en este momento, en que se registran las transacciones reales, continuando con los pases al Libro Mayor y la elaboración del Balance de comprobación. Seguidamente se elabora los estados financieros y, por último, se realiza su estudio, donde se aplica las técnicas de análisis e interpretación de dichos estados, comparando el desempeño real con lo previsto en los estados proyectados. Se adopta las decisiones para eliminar las causas que originaron estas desviaciones; aquí se aprecia la importancia del Control**,** al rectificar aquellas acciones que se han desviado de la diana.

Todas las etapas del proceso contable han de ser controladas de forma sistemática, porque es ineludible analizar permanentemente la posición financiera con el fin de identificar y eliminar las posibles imperfecciones y desvíos con relación a lo planeado, pero el culminante de esta función es cuando se realiza el análisis de los estados financieros y su interpretación por parte del contador. Por tal motivo es necesaria la participación activa de la gerencia, en el análisis y discusión de la información financiera entregada por el personal técnico- contable, debido a que a los directivos se les encarga la gran responsabilidad de realizar acciones que harán posible que las

personas lleven a cabo sus mejores aportes a los objetivos propuestos.

1.2 Proceso de toma de decisiones

Los ejecutivos son los responsables de decidir entre dos o más opciones. La toma de decisiones abarca todo el proceso que supone tomar decisiones adecuadas y eficaces, desde la liberación inicial hasta la puesta en práctica.

Al respecto Martínez M. (2005) define la decisión de la forma siguiente: "... es un juicio o una elección entre dos o más opciones, y es algo que surge en innumerables situaciones, ya sea para solucionar un problema, ya sea para aplicar una medida. Por definición, los directivos han de saber tomar decisiones [16]

La toma de decisiones es un problema de todos los días para los empresarios, de hecho, se ha llegado a decir que el trabajo de estos es precisamente solucionar problemas tomando las decisiones correctas.

Por tal motivo la administración está muy relacionada con todas las áreas funcionales de la empresa. Esto se debe a que todas ellas cuentan con recursos que deben de administrarse.

De las dos áreas funcionales que están mas relacionadas son:

La contabilidad: Que está encargada de analizar y registrar todas las operaciones monetarias.

La informática: Que se encarga de la unión de los datos y de la clasificación de los mismos.

Las dos son fuentes efectivas de información, de las que se auxilia la administración para poder llevar a cabo sus actividades; pero también se relaciona con finanzas, producción, mercadotecnia, recursos humanos, etc. no sólo de las áreas de regulación y control, también con las actividades que en ella se desempeñe.

Hay que puntualizar que los directivos en el desarrollo de su actividad de dirección se enfrentan a innumerables problemas (cuando no ha coincidido la ejecución real con lo planeado), por lo tanto tienen que darle solución de forma

[16] MARTÍNEZ, Manuel, Toma de decisiones, Monografias_com.htm [En línea] Depositado 2005. (Consultado 25-2-2012) p, 1.

satisfactoria a estos.

Biltel plantea entre los pasos que debe contener el Proceso de soluciones de problemas[17], los siguientes:

1. Identificación del problema y definición del mismo**.** En este paso se identifica el problema, sin embargo, para que los directivos reconozcan la existencia del problema financiero, por ejemplo, Exceso de Partidas por cobrar, primeramente, deben tener conocimientos generales en materia contable. Los directivos de excelencia identifican estos problemas desde que comienzan a aparecer, aspecto importante, porque sus decisiones serán oportunas.

2. Obtención de información y datos en torno al problema**.** Cuando el directivo obtiene la información objetiva para resolver el problema se minimiza la posibilidad de decidir de forma incorrecta, por ejemplo, cuando analizan los estados y el informe financiero entregados por el contable para estudiar este desequilibrio.

3. Estudio de las posibles causas del problema**.** En este paso se realiza un estudio de las posibles causas que originan este problema, por ejemplo:

- Ventas a créditos en exceso.
- No uso del “factoring”.
- Insuficiencia de liquidez de sus clientes.
- Mala gestión de cobros.

4. Determinación de soluciones alternativas o posibles formas de eliminar las causas más probables**.** En este paso se les presenta un conjunto de medidas para eliminar las causas fundamentales que originan el problema, por ejemplo:

- Analizar la política de concesión de créditos.
- Perfeccionar la gestión de cobros.
- Uso del servicio financiero “factoring”.
- Utilizar los Documentos de comercio (Pagaré y Letras de cambio).

5. Evaluación de las soluciones alternativas**.** Si al realizar una evaluación objetiva, con un enfoque financiero de los pros y los contras de cada alternativa

[17]Biltel, Lester, R. “Curso Mc Graw Hill de Management´, España, 1996, Pág. 210.

(costo ± beneficio) se analizará qué es lo más factible para el negocio, por ejemplo:

- Vender más al contado o disminuir las ventas a crédito hasta reducir las Cuentas por cobrar.
- Elevar el porcentaje de descuento por pronto pago, a pesar de incrementar los gastos financieros por este concepto.

6. Selección de una alternativa entre las varias disponibles, en otras palabras, adoptar una decisión. En esta fase el directivo decide, es decir, escoge o selecciona entre diversas alternativas, esta selección está basada en su lógica, en la intuición o en una combinación de ambas.

7. Puesta en práctica de la decisión y evaluación de sus resultados**.** Con este paso se culmina el proceso, si se ha eliminado o minimizado el problema, cuando esto sucede el proceso se ha desarrollado con éxito, pero si sigue existiendo o se agudiza, entonces hay que comenzarlo otra vez.

Por consiguiente, la Contabilidad es una herramienta necesaria para la solución de problemas y sus causas, hallar y evaluar sus posibles soluciones y, sobre la base de este análisis, emprender las medidas correctivas.

1.3 Generalidades de la contabilidad.

En este sentido López C. (2006) expresa que el objetivo de la contabilidad, a través de su marco conceptual " se encarga de dar una serie de respuestas necesarias en el aspecto económico y social, utilizando la tecnología y las diversas herramientas de medición, han ampliado el campo analítico para un mayor control y evaluación de las necesidades concretas en el aspecto administrativo y económico situación deficitaria que ponga en peligro su supervivencia."[18]

Además, Carolina L (2006) puntualiza la importancia de la Contabilidad al expresar lo siguiente: "Hoy en día y como en otros tiempos la contabilidad juega un papel importante dentro de la sociedad debido a los constantes cambios y a la inminente globalización la contabilidad ha evolucionado

[18] LÓPEZ Carolina: ³¿Ciencia Social - Monografias_com.htm. [En línea] Depositado 2006.(Consultado 18-2-2012)p.1.

notablemente dando origen a nuevas estrategias contables.¨ [19]

Ruiz P. (2005) afirma que " La contabilidad es una ciencia aplicada de carácter social y de naturaleza económica que proporciona información financiera del ente económico para luego ser clasificadas, presentadas e interpretadas con el propósito de ser empleados para controlar los recursos y tomar medidas oportunas para evitar una situación deficitaria que ponga en peligro su supervivencia."[20]

Es por eso que debido a las necesidades de los usuarios, la contaduría ha tenido que renovar y cambiar sus estrategias para entrar a un nuevo mundo y a un nuevo concepto de acuerdo a las exigencias de la globalización y el avance económico que es necesario para sobrevivir a este nuevo mundo; conociendo y aplicando nuevas estrategias que permitan demostrar el mejor camino frente a una dificultad financiera sin sobrepasar los principios normativos.

La Contabilidad para cumplir con su propósito desarrolla un conjunto de etapas denominadas Ciclo Contable.

La vida de un negocio o de una empresa se divide en periodos contables, y cada periodo es un ciclo contable recurrente.

Gómez, P. (2005) expresa que: "El proceso contable es el registro sistemático de los hechos económicos de la empresa por medio de procedimientos manuales, mecánicos o electrónicos, con el fin de suministrar información sobre el negocio".[21]

El ciclo contable, por lo tanto, es el conjunto de pasos o fases de la Contabilidad que se repiten en cada período contable, durante la vida de un negocio. Se inicia con el registro de las transacciones, continúa con la labor de pase de las cantidades registradas del diario al libro mayor, la elaboración del balance de comprobación, los estados financieros y su análisis.

Atendiendo al objetivo de este trabajo se profundiza en las dos últimas etapas,

---

[19] LÓPEZ Carolina: La contaduría en el siglo XXI y su nuevo enfoque. [En línea] Depositado 2006. (Consultado 18-2-2012) p, 1.

[20] RUIZ GALLO, Pedro:´ Concepto de contabilidad: [En línea] Octubre 2005. Disponible en: < http://www.Monografias.com.> (Consultado: 21 de Febrero de 2012), p. 2.

[21] GÓMEZ S, Piedad. "Fundamentos de Contabilidad y Análisis Financiero". [en linea]. 2005 Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos11/empre/estafin.shtm>. (Consultado el 21 de enero del 2012), p. 2.

es decir los Estados Financieros y su análisis.

La contabilidad brinda el resumen de las operaciones del negocio mediante los estados financieros, reflejando en ellos el desarrollo o retroceso del negocio. Los estados financieros se pueden definir como resúmenes esquemáticos que incluyen cifras, rubros, y clasificaciones; habiendo de reflejar hechos contabilizados, convencionalismos contables y criterios de las personas que los elaboran. En las Normas Cubanas "Los Estados Financieros reflejan los efectos financieros de las transacciones y otros sucesos, agrupándolos en grandes categorías, de acuerdo con sus características económicas. "[22]

Es significativo como Gómez G. (2004) coincide que los estados financieros "son los documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un período los documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable. "[23]

En las Normas Cubanas de Información Financiera se dice que "Los Estados Financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. El objetivo de los Estados Financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los Flujos de Efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas.´ [24]

Así mismo define que la relevancia y la fiabilidad son dos cualidades primarias que hacen de la información contable un instrumento útil para la toma de decisiones, la oportunidad es un aspecto importante, asimismo el valor productivo y de la retroalimentación, la comparabilidad, la relación costo-beneficio.

---

[22] Ministerio de Finanzas y Precios: Resolución No. 235-2005, Anexo Único, Marco Conceptual, Marco conceptual para la preparación, presentación y publicación de los estados financieros, Cuba, Pág. 5.

[23] GÓMEZ Giovanny: "los estados financieros básicos, [En línea] 2005. Disponible en http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/analisis.htm, (Consultado 18-2-2012) p.2.

[24] Ministerio de Finanzas y Precios: Normas Cubanas de Información Financiera. Norma Cubana de Contabilidad No. 1 Presentación de Estados Financieros (NCC1). Resolución No.294-005. Anexo No. 1. Pág. 4.

Partiendo de que se consideran los más importantes el Balance General, el Estado de Resultados y los Cambios en la Situación Financiera.

Estado de Resultados o Ganancias y pérdidas

El estado de resultados es un documento complementario, compuesto por las cuentas nominales donde se informa detallada y ordenadamente el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado, tomando como parámetro la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos y productos de las entidades. Los valores deben corresponder exactamente a los valores que aparecen en el libro mayor y sus auxiliares.

En este mismo sentido Feliz C. (2006) lo define "Este se realiza con el fin de saber cuales fueron las utilidades en un período determinado. El éxito de un negocio se juzga principalmente a través de sus ganancias, no únicamente por cuantía, sino también por la tendencia que manifiestan. Este Estado presenta el exceso de los ingresos sobre los gastos lo que da origen a la utilidad neta y al exceso de los costos y los gastos sobre los ingresos se llama pérdida neta[25].

Por lo expresado anteriormente, se plantea que en este estado las cuentas se van clasificando de forma escalonada, determinando los diferentes Resultados hasta llegar a la pérdida o Beneficio del Periodo como expresión máxima del resultado obtenido por las transacciones incurrido en el ciclo de producción o servicio de la empresa.

En las cuentas nominales acreedoras están:

Ventas.

Otros ingresos.

Ingresos Financieros

Ingresos de años anteriores

En las cuentas nominales deudores se encuentran:

[25] FELIZ Carolina: Revisión \ Ciclo contable y sus procedimientos aplicados a la empresa , -Monografias_com.htm, [En línea] Depositado 2006. (Consultado 18-2-2012) p, 2.

Costo de Venta.

Gastos Generales de Administración.

Gastos de Operación o Distribución y Ventas.

Gastos Financieros.

Gastos de años anteriores.

Otros Gastos.

Balance General

El Balance General es el documento contable y uno de los estados principales de la contabilidad que informa en una fecha determinada, la situación financiera de la empresa con las cuentas reales presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, evaluados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Es decir, el Balance General tiene el propósito de comparar la igualdad de la ecuación básica simple de la contabilidad, que el Activo es igual al Pasivo más Capital. (A=P+C).

En todo negocio existen distintos tipos de cuentas que representan medios y derechos al igual que poseen diversas obligaciones; se agrupan los Activos atendiendo al grado de liquidez (de mayor a menor) y los Pasivos atendiendo a su exigibilidad de pago (de mayor a menor).

Activos

Los activos representan los recursos económicos tangibles o intangibles que posee la entidad, obtenido como resultados de transacciones ejecutado en sus operaciones diarias.

La estructura económica se materializa en los Activos los cuales se clasifican en cinco grandes grupos que aparecen en el balance ordenados de acuerdo con su grado de disponibilidad como sigue: Activo Circulante, Activo a Largo Plazo, Activo Fijo Activo Diferido, Otros Activos.

Pasivo y Patrimonio:

El Pasivo lo constituyen las obligaciones de las entidades provenientes de actividades o transacciones anteriores, cuya liquidación puede resultar de las

transferencias o utilización de los activos, del suministro de servicios o de otros beneficios recibidos.

El Patrimonio comprende la participación del estado en los activos de la entidad, después de deducir sus obligaciones o pasivos.

La estructura financiera se plasma mediante el Pasivo y Patrimonio, este último a su vez se clasifica en cuatro grandes grupos que se presentan en el Balance de acuerdo con su grado de exigibilidad. Por lo tanto, la apertura y ordenamiento de la estructura financiera es como sigue:

Pasivo Circulante.

Pasivo a Largo Plazo o Fijo.

Pasivo Diferido.

Otros Pasivos.

Patrimonio.

Estado de cambio de la posición financiera con base de efectivo

Profundamente se han explicado los objetivos de los Estados Financieros, tanto del balance como el propósito del Estado de Resultados, sin embargo estos estados presentan como gran inconveniencia que no ofrecen las disposiciones relativas a la preparación y la presentación del estado de cambios en la situación financiera de poder adquisitivo en la actualidad a (No proporcionar información relevante y concentrada en un período).

Por lo tanto, se hace necesario elaborar un estado que complemente esta información, este estado se conoce con el nombre de Estado de Cambio de la posición financiera con base de efectivo.

Objetivo del Estado de cambio de la posición financiera con base de efectivo (Normas Cubanas).

“La información relacionada con los Flujos de Efectivo es útil porque suministra a los usuarios de los Estados Financieros información para evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar Efectivo y equivalentes al Efectivo, además sus necesidades de liquidez; instrumentos necesarios para tomar decisiones económicas; los usuarios podrán evaluar la capacidad que la

entidad posee, también como las fechas en que se producen estos flujos y el grado de certidumbre relativa de la aparición de los mismos."[26]

Estructura del Estado de cambio de la posición financiera con base de efectivo

A) Flujo en la actividad de operación.

B) Flujo en la actividad de inversión.

C) Flujo en la actividad de financiación**.**

Actividades de operación son las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la empresa, además de otras actividades que no puedan ser calificadas como de inversión o financiamiento. Comprenden los cobros y pagos correspondientes a las actividades fundamentales de la empresa, que intervienen en la determinación de la utilidad neta de esta y, por tanto, los conceptos se reflejan en el Estado de Resultado.

Actividades de inversión son las de adquisición, desapropiación o abandono de Activos a largo plazo, y de otras inversiones no incluidas en el Efectivo y los equivalentes al Efectivo. Comprende los financiamientos y erogaciones por conceptos tales como: compraventa de Activos y de inversiones financieras, préstamos obtenidos con destino a las inversiones y su devolución.

Actividades de financiamiento son las actividades que producen cambios en el tamaño y composición de los Capitales propios y de los préstamos tomados por parte de la entidad. Comprende los incrementos de los aportes realizados por los dueños y su disminución, incluyendo la distribución de utilidades, las donaciones recibidas y otorgadas u otras operaciones de igual naturaleza. En el caso de las empresas estatales, se incluyen los financiamientos que representen Obligaciones con el Estado y su devolución, también el canje de divisas a través de la Caja Central.

1.4 Métodos de Análisis Horizontal y Vertical.

Hay que puntualizar que el proceso contable no culmina con la elaboración de los Estados Financieros, sino que a partir de ellos se debe iniciar una etapa de gran importancia, por lo que la fase culminante es la relacionada con el análisis

[26]Ministerio de Finanzas y Precios: "Resolución No. 235-2005, Anexo Único, NCC.- 2, Norma cubana de contabilidad no. 2, estado de flujo de efectivo, (NCC 2), Pág. 3

e interpretación de los estados financieros.

León E. (2007) "Análisis: es la descomposición de un todo en partes para conocer cada uno de los elementos que lo integran para luego estudiar los efectos que cada uno realiza"[27].

Además, plantea que El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

Al respecto, considera Giovanny G. (2006) que "el Análisis Financiero consiste en recopilar los Estados Financieros para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes grupos de cada uno y observar los cambios presentados por las distintas operaciones de la empresa"[28]

A partir de lo expresado por los tres autores anteriores, se puntualiza por el autor de este trabajo, que el análisis financiero representa el estudio de las relaciones que existen entre distintos estados contables en un momento dado y la evolución de los mismos y de dichas relaciones en el futuro.

A través del análisis de los estados financieros, y utilizando determinados métodos y técnicas, el analista tratará de llegar a una conclusión sobre la situación actual de la empresa y es más, si la comparación se hace a través de varios ejercicios consecutivos, también podrá enjuiciar las causas que han llevado a la situación patrimonial actual.

Hay que precisar que en el análisis financiero desempeñan un papel protagónico los diferentes métodos de análisis que se aplican en cada estudio.

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objetivo de medir

---

[27] LEÓN, E. (2004). "Definición de Análisis.´ [En línea] 2007. Disponible en http://www.gestiopolis.com/dirgp.htm. (Consultado 18-2-2012) p.1

[28] GÓMEZ, Giovanny: (2006)."Análisis Financiero."[En línea] 2006. Disponible en http://www.gestipolis.com/dirgp/fin/análisis.htm, (Consultado 25-2-2012) p, 1.

las relaciones en un solo período y los cambios presentados en varios ejercicios contables, en este trabajo se utilizan los métodos planteados por el profesor Sánchez Sibello (2002)[29]:

- Verticales: Aplicados a la información referente a una sola fecha o a un solo período de tiempo.
- Horizontales: Aplicados a la información relacionada con dos o más fechas diversas o dos o más períodos de tiempo.
- Factorial: Aplicado a la distinción y separación de factores que concurren en el resultado de una empresa.
- Proyección.

Método de análisis horizontal

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más períodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un período a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo período, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un período a otro.

Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

- Se crea otra columna que indique los aumentos o disminuciones, que indiquen la diferencia entre las cifras registradas en los dos períodos, restando de los valores del año más reciente los valores del año anterior. (los aumentos son valores positivos y las disminuciones son

[29] SÁNCHEZ SIBELLO, Antonio. "Contabilidad para los Directivos." Tomo I. Cuba 2002. Pág.181.

valores negativos).

- En una columna adicional se registran los aumentos o disminuciones en el porcentaje. (Este se obtiene dividiendo el valor del aumento o disminución entre el valor del período base multiplicado por 100).

Método de análisis vertical

El análisis vertical analiza y compara datos de un solo período, este procedimiento relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un período a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

Dos procedimientos para efectuar el análisis vertical

1. ***Procedimiento de porcentajes integrales:*** Consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del Activo, Pasivo y Patrimonio, tomando como base el valor del Activo total y el porcentaje que representa cada elemento del Estado de Resultados a partir de las Ventas Netas.

El análisis financiero permite determinar la conveniencia de invertir o conceder créditos al negocio; así mismo, determinar la eficiencia de la administración de una empresa.

2. ***Procedimiento de razones simples:*** El procedimiento de razones simples permite obtener un número ilimitado de razones e índices que sirven para determinar la liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y rentabilidad, además de la permanencia de sus inventarios en almacenamiento, los períodos de cobro de clientes y pago a proveedores y otros factores que sirven para analizar ampliamente la situación económica y financiera de una empresa.

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las Razones Financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas

presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Con relación a las Razones Financieras ACHING C. (2006) las define de la manera siguiente: "Matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc."[30]

FERNÁNDEZ, S. (2001) afirma que "Las razones son relaciones relevantes entre dos magnitudes, simples o agregadas, cuyo cociente resulta más significativo que cualquiera de ellas por separado."[31]

Según TRUJILLO, C. (2008) define: "Las razones financieras constituyen una técnica muy utilizada para la realización de análisis financieros y en la práctica, junto a la comparación (de la cual se deriva) representan herramientas primordiales que utiliza el analista financiero."[32]

Un elemento importante a considerar es que las Razones financieras deben ser comparadas, Quisigüiña J. (2007) expone en este sentido, "En un mundo globalizado como el que vivimos, no podemos dejar de compararnos, y para ello debemos medirnos con la competencia, con el sector comercial al que pertenecemos, o sencillamente con períodos pasados, para ello es indispensable utilizar indicadores financieros que nos informen sobre la liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad del negocio, por ende pongo a su disposición este material y la aplicación de un caso práctico, que servirá

---

[30] ACHING Guzmán Cesar: "Ratios Financieros". 2005. [En línea] Consultado en: http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/ratios.htm [En línea] (Consultado 28-1-2012) p, 1.

[31] FERNÁNDEZ, S. "El Análisis Económico-Financiero" (en línea) 2001. Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/analfin> (Consulta: 29 abril 2012), p. 2.

[32] TRUJILLO R, Clara María." Las Razones Financieras y su Análisis y la Administración Financiera" (en linea) enero 2010. Disponible en<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/razones-analisis-dministracion-financiera.htm> (Consultado 14 enero 2012), p.1.

a los directivos para su gestión en las empresas”.[33]

Las razones financieras se dividen por conveniencia en cuatro categorías básicas:

- Razones de liquidez
- Razones de endeudamiento
- Razones de rentabilidad
- Razones de actividad

Razones de Liquidez

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. es decir, la facilidad con la que paga sus facturas o deudas oportunamente.

Índice de Solvencias: *Este* considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad. Determina la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo. De forma general esta razón debe estar próxima a 2, es decir que por cada $2 de Activo Circulante, la entidad debe tener $1 Pasivo a corto plazo para cumplir sus obligaciones parciales o a su vencimiento.

Índice de la Prueba Acido: Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo corriente no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que este es el activo con menor liquidez. La prueba proporciona una mejor medida de la liquidez. Si el inventario es líquido, La Razón Circulante es una medida aceptable de la liquidez general.

Índice de la Prueba Amarga: Mide como las obligaciones a corto plazo de la empresa pueden o sean cubiertas por los activos totalmente líquidos (efectivo).

---

[33] QUISIGÜIÑA F.Javier "La Gerencia Financiera a través de indicadores"[En línea] Depositado 2005. (Consultado 25-2-2012) p, 1.

La Razón Teórica de esta razón generalmente debe ser de $0.12 a $0.20. Se calcula como siguiente:

Razones de Actividad

Miden la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo. Con respecto a las cuentas corrientes, las medidas de liquidez son generalmente inadecuadas, porque las diferencias en la composición de las cuentas corrientes de una empresa afectan de modo significativo su verdadera liquidez.

Rotación de las Cuentas por Cobrar: Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación. La efectividad de la rotación de sus distintos derechos de cobros depende del nivel de sus ventas y de la efectividad de la política de cobro; por consiguiente, debe existir una correlación adecuada entre las ventas y el saldo de las cuentas por cobrar. Se expresa en número de veces.

Es aconsejable transformar la razón anterior que se expresa en número de veces, convertirla en número de días.

Plazo Promedio de las Cuentas por Cobrar: Se define como la cantidad promedio de tiempo que se requiere para recuperar las cuentas por cobrar. Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa. La duración teórica del cobro debe ser de 60 días. El período promedio de cobro es significativo sólo en relación con las condiciones de crédito de la empresa.

Sirve para calcular el número de veces que las cuentas po

Rotación de las Cuentas por Pagar: Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año. la razón anterior que se expresa en número de veces, es necesario convertirla en número de días.

Plazo Promedio de las Cuentas por Pagar: Es la cantidad promedio de tiempo que se requiere para liquidar las cuentas por pagar. Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa. La duración teórica del pago debe ser de 60 días.

Rotación del Inventario: Este mide la actividad o liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el período. Se expresa en número de veces.

La rotación de inventarios se puede convertir con facilidad en una duración promedio del inventario al dividir 360 (el número de días de un año) entre la rotación de inventarios. Este valor también se considera como el número promedio de días en que se vende el inventario.

Plazo Promedio del Inventario: Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa. La duración teórica del plazo promedio de inventario es de 50 días.

Razón de Endeudamiento o Apalancamiento

El nivel de deuda de una empresa indica la cantidad de dinero prestado por otras personas que se utiliza para tratar de obtener utilidades. Cuanto mayor sea la deuda que la empresa utiliza en relación con sus Activos Totales, mayor será su apalancamiento financiero: Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa, cuanta más alta sea esta razón, mayor será la cantidad de dinero prestado por terceras personas que se utiliza para tratar de generar utilidades.

Esta razón generalmente debe estar próxima al 50% ($0.50). Es decir la mitad de los medios debe ser financiada a partir de deudas y el resto a partir de fuentes propias.

Es necesario mantener este equilibrio, porque cuando esta razón es baja, no se está aprovechando la deuda como fuente de financiamiento; por consiguiente, el monto del dinero de terceros que se utiliza para generar utilidad es pequeño.

Resulta aconsejable utilizar adecuadamente la deuda para obtener beneficios, de esta manera una parte del dinero del negocio lo pueden invertir en el propio negocio, o en otros, para incrementar su ganancia.

Si sucede el caso contrario, que consiste en una razón muy elevada, significa que prácticamente los acreedores están financiando el negocio; por consiguiente, a la entidad no le será fácil atraer a los inversores y no le será factible obtener nuevos préstamos, porque no existe el margen de protección hacia ellos. Se calcula como:

Rotación de los Activos Totales: Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas, por lo general, cuanto mayor sea la rotación de activos totales de una empresa, mayor será la eficiencia de utilización de sus activos. Esta medida es quizá la más importante para la gerencia porque indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes en el aspecto financiero. Se calcula de la siguiente manera:

Una advertencia con respecto al uso de esta razón se origina del hecho de que una gran parte de los activos totales incluye los costos históricos de los activos fijos.

Puesto que algunas empresas poseen activos más antiguos o más recientes que otras, puede ser engañosa la comparación de la rotación de los activos totales de dicha empresa. Debido a la inflación y a los valores contables de activos históricos, las empresas con activos más recientes tendrán rotaciones menores que las empresas con activos más antiguos. Las diferencias en estas medidas de rotación podrían ser el resultado de activos más costosos y no de eficiencias operativas. Por tanto, el gerente de finanzas debe ser cauteloso al usar esta razón de corte transversal. Es importante destacar que las razones de deuda son útiles, principalmente, cuando el analista está seguro de que la empresa sobrevivirá con éxito el corto plazo.

Razones de Rentabilidad

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

Margen de Utilidad Neta: Representa las utilidades netas que gana la empresa en

el valor de cada venta. Se usa comúnmente para medir el éxito de la empresa en relación con las utilidades sobre las ventas. La razón teórica es de 30% ($0.30).

Rentabilidad sobre el Capital Contable: que indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable y obtenido por la entidad en un período de tiempo.
Se calcula como siguiente:

La razón teórica para el negocio debe ser de $0.15.

Rentabilidad de la Inversión: Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles

Al terminar el análisis de las anteriores razones financieras, se deben tener los criterios y las bases suficientes para tomar las decisiones que mejor le convengan a la empresa, aquellas que ayuden a mantener los recursos obtenidos anteriormente y adquirir nuevos que garanticen el beneficio económico futuro; también verificar y cumplir con las obligaciones con terceros para así llegar al objetivo primordial de la gestión administrativa, posicionarse en el mercado obteniendo amplios márgenes de utilidad con una vigencia permanente y sólida frente a los competidores, otorgando un grado de satisfacción para todos los órganos gestores de esta colectividad.

La interpretación de datos financieros es sumamente importante para cada uno de las actividades que se realizan dentro de la empresa; por medio de esta, los ejecutivos se valen para la creación de distintas políticas de financiamiento externo; también se pueden enfocar en la solución de problemas en específico que aquejan a la empresa, como lo son las Cuentas por Cobrar, o Cuentas por Pagar; moldea al mismo tiempo las políticas de crédito hacia los clientes dependiendo de su rotación, puede, además, ser un punto de enfoque cuando es utilizado como herramienta para la rotación de inventarios obsoletos.

1.5 Administración del Efectivo

La **administración del ciclo de efectivo** es un elemento importante en la administración del capital de trabajo, al realizar un análisis del mismo se deben

tener en cuenta dos aspectos fundamentales:

Ciclo de caja o Ciclo del flujo de efectivo: Es uno de los mecanismos que se utilizan para controlar el efectivo, establece la relación que existe entre los pagos y los cobros; o sea, expresa la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento que la empresa compra la materia prima hasta que se efectúa el cobro por concepto de la venta del producto terminado o el servicio prestado.

Al analizar el ciclo de caja es conveniente tener en cuenta dos factores fundamentales:

1 - Ciclo operativo.

2 - Ciclo de pago.

1 - El **ciclo operativo** no es más que una medida de tiempo que transcurre entre la compra de materias primas para producir los artículos y el cobro del efectivo como pago de la venta realizada; está conformado por dos elementos determinantes de la liquidez:

Ciclo de conversión de inventarios o Plazo promedio de inventarios.

Ciclo de conversión de cuentas por cobrar o Plazo promedio de cuentas por cobrar.

2 - El **ciclo de pago** tiene en cuenta las salidas de efectivos que se generan en las empresas por conceptos de pago de compra de materias prima, mano de obra y otros, este se encuentra determinado por:

Ciclo de conversión de las cuentas por pagar o Plazo promedio de las cuentas por pagar: la combinación de ambos ciclos dan como resultado el ciclo de caja:

Ciclo de caja = Ciclo operativo – Ciclo de pago

Rotación de caja: Expresa el número de veces que rota realmente la caja de la empresa, tiene como objetivo central maximizar la ganancia a través del efectivo y se determina:

Existe una relación inversa entre el ciclo de caja y la rotación de caja, cuando disminuye el ciclo la rotación aumenta, lo contrario también es válido, por tanto las empresas deben dirigir sus estrategias para lograr disminuir el

ciclo de caja, pues de esta forma garantizan que las entradas de efectivo se produzcan más rápido; esto no indica que las entidades deban quedarse sin saldo en caja para operaciones, ya que existen una serie de razones por las cuales las se mantiene un saldo de efectivo mínimo en caja:

- Ciclo operativo.
- Ciclo de caja.
- Incertidumbre en las entradas de efectivo.
- La cobertura o posición de crédito.

La estrategia de administración del efectivo se fundamenta en la relación que se establece entre los tres componentes fundamentales del ciclo de caja (ciclo de vida del inventario, ciclo promedio de cobro y ciclo promedio de pago) manifestándose de la siguiente forma:

- Cancelar las Cuentas por pagar tan tarde como sea posible, sin deteriorar la imagen de la empresa.
- Rotar el inventario tan rápido como sea posible, pero evitando agotamiento de existencias que puedan ocasionar el cierre de una línea de producción.
- Cobrar tan rápido como sea posible sin perder ventas futuras, por el hecho de emplear políticas de cobranzas agresivas.

Hemos expuesto en este capitulo aspectos que se identifican con la Administración Financiera y su relación con otras ciencias para lograr una mayor claridad e interpretación de la investigación, se han expuesto conceptos, definiciones y criterios actualizados en torno al tema objeto de estudio.

2. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y DEL PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS FINANCIERO.

En este capitulo, en primer lugar, aborda de manera breve cómo surgió la Empresa Azucarera Ciego de Ávila, además de caracterizarla y de describir el procedimiento propuesto.

2.1 Historia y Caracterización de la Empresa Azucarera Ciego de Ávila

Un crítico decrecimiento de la producción de la gramínea, deficiencias en el manejo y uso de los suelos y las plantaciones, estructuras empresariales incompatibles con los resultados de la actividad, desbalance entre el personal directo e indirecto, y un desaprovechamiento de la jornada laboral, figuraban entre las causas fundamentales del incumplimiento de los planes, conllevando a que la producción de azúcar y sus derivados —energía eléctrica, alcoholes, alimento animal—, quedaran muy por debajo de las necesidades del país.

Sin embargo, la centenaria tradición de Cuba en el cultivo y procesamiento de la caña de azúcar, su histórico peso como uno de nuestros rublos exportables por excelencia y la importancia de sus derivados, determinaron que desde hace varios meses se trabajara en la idea de un redimensionamiento de su sistema organizativo que impactara positivamente en la eficiencia, y que estuviera a tono con la voluntad de perfeccionar, funcional y estructuralmente, las distintas instancias de los organismos de la administración central del estado y los sistemas empresariales.

En el análisis del gobierno, se llegó a la conclusión de que el Ministerio del Azúcar (MINAZ) no cumplía prácticamente funciones estatales específicas, por lo que era factible conformar un sistema empresarial más aligerado en sus estructuras y con mayores condiciones para, a partir de un esquema cerrado de financiamiento parcial, generar las divisas necesarias que cubran sus gastos y aporten a la economía.

Coincidiendo con la necesidad de perfeccionar la estructura gubernamental y establecer claros límites entre las funciones estatales de las empresariales, en correspondencia con los lineamientos aprobados por el Sexto Congreso del Partido, se decidió entonces la extinción del MINAZ. En su lugar, se dispuso la creación de una Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) denominada Grupo

Azucarero; labor que durante más de dos años se realizó en estrecha colaboración con varios organismos de la Administración Central del Estado (OACE).

REGULAR O PRODUCIR, ESA ES LA DECISIÓN

En el capítulo de Política Agroindustrial aprobado por el Sexto Congreso del Partido, hay varios lineamientos referidos a la agroindustria azucarera; entre ellos el 209, donde se establece como su objetivo primario, "incrementar de forma sostenida la producción de caña" o el 211, que orienta "lograr ingresos en divisas que permitan financiar los gastos totales de operación, más el valor de las inversiones y las reparaciones que se ejecuten, y realizar un aporte neto para el país".

Sin embargo, a modo general, les antecede uno referido a la necesidad de delimitar las funciones estatales y las empresariales en el marco de la actividad agroindustrial (Lineamiento 178).

Al cumplimiento de todos ellos van dirigidos los cambios en el sector que actualmente se anuncian.

Por ello, al valorar las causas de los problemas en la rama azucarera, se concluyó que en la actualidad el MINAZ prácticamente no ejercía funciones reguladoras, orientadoras de política, sino que se concentraba en la gestión empresarial de las entidades a su cargo. Siendo así, no tenía sentido que se mantuviera como un Organismo de la Administración Central del Estado.

Lo que en adelante será conocido como Grupo Azucarero, únicamente desarrollará funciones empresariales (como en esencia venía haciendo hasta ahora el Ministerio, pero atiborrado de estructuras innecesarias).

Las funciones generales, de producción y servicios no relacionados con la caña y sus derivados que por ley hasta ahora permanecían a su cargo, pasan a otros Organismos de la Administración Central del Estado.

Así, con la entrada en vigor del Decreto-Ley 287 que dispone la extinción del MINAZ, se traspasa esencialmente al Ministerio de la Agricultura (MINAG) lo concerniente al control, protección y desarrollo del fondo de tierra destinado fundamentalmente a la producción cañera, así como la aplicación de lo normado en cuanto a sanidad vegetal en este cultivo, y lo referido a la protección y enfrentamiento de plagas y otras enfermedades.

También el MINAG, en coordinación con el CITMA y demás organismos competentes, aplicará la política existente para la utilización de los recursos filogenéticos y de semilla de la caña; así como orientará y verificará que se aplique lo dispuesto por el Estado en la distribución de las producciones agropecuarias del sector cooperativo y privado.

De igual forma, el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) queda responsabilizado con la distribución del encargo estatal para las producciones de caña, azúcares y derivados.

Bajo la dirección y control del Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera quedan la política y estrategia de comercialización en mercados externos de estas producciones; así como lo referido al control de las inversiones de capital extranjero. Asimismo, otras funciones que ejecutaba el MINAZ, aun sin estar relacionadas directamente con la producción agro azucarera, se trasladan a los organismos que les corresponde por su ámbito de competencia.

Por ejemplo, el ferrocarril cañero se integra al sistema empresarial del Ministerio de Transporte, como órgano rector de esta actividad en el país, y la producción de materiales y brigadas constructoras se transfieren a los de los gobiernos locales y el Ministerio de la Construcción.

Así, también, lo relacionado con el servicio de electricidad en los bateyes va siendo asumido por la Industria Básica; los sistemas de acueductos y alcantarillados se traspasan al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos; la telefonía al Ministerio de las Comunicaciones; el sistema de aulas, medios y profesores al Ministerio de Educación (MINED) y al Ministerio de Educación Superior (MES); y se trabaja actualmente para pasar los servicios de ambulancia y farmacia a Salud Pública.

Ubicar estas actividades donde les corresponde no solo permite que la atención del actual Grupo empresarial se centre en su función fundamental, la concerniente a las producciones de la agroindustria azucarera; también posibilita que sobre el costo del azúcar y sus derivados no pesen los gastos por estos servicios.

Las funciones específicas de la nueva estructura, por otra parte, quedan definidas en el Decreto 294 del Consejo de Ministros, mediante el cual se crea el Grupo

Azucarero como Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE), subordinada al Consejo de Ministros, órgano que designa a su Presidente.

El 3 de Noviembre del 2011 por la Resolución No. 735/11 del Ministerio de Economía y Planificación fue creada la Empresa Azucarera Ciego de Ávila perteneciente al Grupo Azucarero (AZCUBA) adscripto al Consejo de Ministro, dicha empresa surge de la fusión de las empresas azucareras, Enrique Varona González, Ecuador, Ciro Redondo y Primero de Enero.

Objeto Social

El Decreto 294 del Consejo de Ministros, mediante el cual se crea el Grupo Azucarero como Organización Superior de Dirección Empresarial, subordinada al Consejo de Ministros, órgano que designa a su Presidente. Y las Empresas que lo conformarán definen como objeto social lo siguiente:

- Orientar, dirigir y controlar la producción agrícola cañera y agropecuaria de las entidades que se le subordinan y proyectar su desarrollo, priorizando el balance de áreas y el acercamiento a los centrales, la producción de semillas, la composición de cepas de caña y su manejo científico, el incremento de los niveles de riego y los suministros oportunos.
- Producción de azúcares y derivados en la agroindustria, rescatando la disciplina tecnológica y su calidad exportable.
- Velar por las diferentes actividades de mecanización en este sector, y el desarrollo de nuevas tecnologías en equipos e implementos que optimicen el rendimiento, así como de los servicios que formen parte del sistema de apoyo a estas producciones (industriales, agrotécnicos, de automatización e informáticos).
- Dirigir la política económica y financiera aprobada para esta agroindustria —encaminada a estimular prioritariamente la producción cañero-azucarera—, y la relacionada con su modernización, en el interés de disminuir costos y aumentar la calidad de las producciones.
- Distribuir los bienes y servicios vinculados con la caña, azúcares y derivados en interés del pedido estatal, y orientará las interrelaciones de las entidades subordinadas con los productores asociados (CPA, UBPC, CCS y otros).

- Participar en la distribución de los recursos derivados del presupuesto y velará por su ejecución. Asimismo, el Grupo resolverá las discrepancias que en el orden de las relaciones contractuales puedan surgir entre las empresas que lo conforman.

Para la realización de la producción cuenta con cuatro centrales azucareros (uno de los cuales se encuentra paralizado), una destilería de ron, una fábrica de torula, una fábrica de tableros de bagazo (actualmente paralizada) y cuatro unidades para prestar servio a los productores cañeros.

Existen los equipos necesarios y en aceptables condiciones técnicas para asumir el Plan de Negocio y las necesidades de los clientes.

Actualmente la Empresa cuenta con 4014 trabajadores, de ello 110 son dirigentes, 325 técnicos, 35 de servicios, 3461 obreros y 83 personal administrativo.

En la actualidad la Empresa ha alcanzado diversos logros que la destacan entre las mejores empresas del Grupo Azucarero, entre esos logros se tienen:

- Se está inmerso en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial lo que ha permitido ser eficientes y eficaces en la gestión.
- Se ha consolidado las producciones y desarrollado sostenidamente la infraestructura técnico- productiva.
- Se ha alcanzado avances en la Calidad de las producciones y de los servicios que se presta a los clientes ya que se Trabaja en la implantación y aval del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Se alcanza una mejoría en la atención y las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores.
- Se cuenta con un colectivo de directivos, técnicos y obreros con gran experiencia, bien capacitados, motivados y comprometidos con la Misión de la entidad.
- Se aprecia que se distinguen por satisfacer las exigencias, necesidades y deseos de todos los clientes con precios competitivos, alta calidad y profesionalidad.

MISIÓN

La Empresa Azucarera es una organización económica que tiene la misión de producir azucares, energía eléctrica y derivados de la caña de azúcar, para lo cual garantiza una atención integral a los productores agrícolas y se integra en UEB, siendo la más importante el Central Azucarero.

Dirige, organiza y controla el proceso de elaboración del plan y presupuesto en todas sus categorías, y por UEB. Distribuye y redistribuye los financiamientos. Administra cuentas en MN y MLC de ingresos y gastos. A nivel de UEB, se debe otorgar la facultad de operar cuentas de gastos en MN y cuentas de gastos en CUC

Paga los tributos, excepto el impuesto sobre fuerza de trabajo y contribución a la seguridad social, que los asume la UEB, Solicita los créditos y sitúa en las cuentas de gastos de las UEB. Consolida los Estados Financieros y es la que posee código REEUP. Las UEB elaboran balance de comprobación de saldos. Tienen Códigos de trabajo.

Se delimitará anualmente la política de aprobación de gastos en MN a nivel de UEB y establecimientos. Además se normará la actividad de precios que no están tarifados.

Para asumir el proceso inversionista se crearán las unidades inversionistas necesarias, las que se encargarán del cumplimiento de todo el proceso, desde el estudio inicial hasta la puesta en marcha.

Las empresas y las unidades productoras deben concentrar los esfuerzos en la organización y funcionamiento de las unidades organizativas primarias tales como brigadas integrales, cuadrillas, pelotones, lotes, fincas, vaquerías, cochiqueras, etc., que son centros de costo, con presupuesto de gastos e ingresos que permita medir y pagar por resultados, buscando que sean los trabajadores sus verdaderos administradores.

VISIÓN

Desarrollar el talento humano de la Empresa, estabilizar su producción de caña necesaria para satisfacer la demanda industrial para 136 días de zafra en esto influye positivamente el efecto en la calidad de siembra de los últimos años, el suministro estable y oportuno de los insumos necesarios y una adecuada atención cultural a todas las plantaciones, mejorar el estado técnico de la maquinaria agrícola en General , convirtiéndola en referencia y consolidado el programa de semilla con la

instalación de los sistemas de riego. Las Unidades productoras deben alcanzar rendimientos por áreas superiores e iguales a 54 toneladas por hectáreas,.concluir las modernizaciones previstas en las fábricas de azúcar y en las de derivados, en esta última a través del programa de inversiones que se ejecuta, lograr rendimientos industriales por encima de 11.50 y los costos en la producción de azúcar serán disminuidos de forma tal que aseguren una rentabilidad estable. La imagen de los centrales se transformará totalmente para que se puedan catalogar como fábricas de alimento. La diversificación en la producción de alimentos continuará ampliándose, Las producciones forestales, los derivados de la pecuaria, frutales, cárnicos vacunos, porcinos y ovinos – caprinos, se llevarán a cabo con niveles aceptables de productividad.

La situación económica – financiera de la Empresa mejorará considerablemente, logrando la rentabilidad de todas sus producciones y todas las Unidades integradas a ella, con lo que se generan notables utilidades.

La Empresa sostendrá avances en la innovación de la ciencia y la técnica, en las soluciones medio ambientales con la condición de Empresa de referencia Nacional.

Estructura y Organización de la Empresa Azucarera Ciego de Ávila

La Empresa Azucarera Ciego de Ávila para cumplimentar sus objetivos, funciones y atribuciones se estructura y organiza en un sistema, que abarca la Empresa y Diez Unidades Empresariales de Base, en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente de subordinación nacional.

La Empresa está estructurada de la manera siguiente:

Una Dirección General: Están adscritos a esta un Director Adjunto una Secretaria, un Técnico de Planificación y Control, un Auditor, un Especialista de Cuadro, un Coordinador de Zafra , un Especialista en Seguridad y Protección, un Asesor Jurídico, un Inspector General , un Grupo de Sala de Control y Análisis con siete trabajadores, una Dirección de Contabilidad y Finanzas con tres Grupos de Trabajo y catorce trabajadores, una Dirección de Capital Humano con siete trabajadores, una Dirección de Atención a Plantas Industriales con ocho trabajadores, una Dirección de Atención a Productores Agropecuarios con tres Grupos de Trabajo y catorce trabajadores y una Dirección de Desarrollo e Inversiones con cinco trabajadores.

- Cuatro Unidades Empresariales de Base Central Azucarero.
- Cuatro Unidades Empresariales de Base Atención a Productores Agropecuarios.
- Dos Unidades Empresariales de Base Derivados.
- Una Unidad Empresarial de Base Liquidadora.

2.2 Caracterización del Sistema Contable y del Análisis Económico Financiero de la Empresa Azucarera Ciego de Ávila

La Empresa Azucarera Ciego de Ávila utiliza un Sistema de Contabilidad que se denomina Versat Sarasola, versión 6.10 certificado por la Agencia de Control y Supervisión del MIC, con el número 02-06 con fecha 1 de febrero del corriente, según Dictamen emitido por la Comisión Interministerial de fecha 30 de diciembre del 2005.

El Sistema de Contabilidad Versat Sarasola, está diseñado para que pueda ser utilizado con relativa facilidad, con independencia de su confiabilidad y constituir un software muy versátil. Abarca diez módulos, siendo estos los siguientes:

- Contabilidad General.
- Costo y Gastos
- Activos Fijos
- Inventarios
- Útiles y Herramientas
- Cobros
- Pagos
- Nóminas
- Planificación
- Costo Industrial.

El Sistema está diseñado para lograr en forma automatizada los siguientes objetivos:

- Computarizar la Contabilidad General de la Empresa, incluidas las Unidades Básicas que esta posee,
- Incluir en la automatización del área Contable, además de la Contabilidad

General, los Inventarios, así como las operaciones de Cobros y Pagos.

- Destinar un módulo al control de las cuentas de "proceso", lo que permite de forma muy asequible crear los saldos iniciales, movimientos y saldos finales de cada uno de los productos y/o servicios.
- Se utiliza un módulo para realizar la Planificación.
- Se utiliza un módulo para el monitoreo del Costo Industrial diario y conocer el costo de la tonelada de azúcar.
- Disponer de una amplia cantidad de reportes o tablas de salida, tanto al nivel de Unidad Contable, de la Empresa, o de cualquier Entidad que agrupara dicha empresa.
- Tiene incorporada dos medidas de seguridad del Sistema y la información, el "control de acceso" y la "protección" de sus bases de datos.
- El cierre mensual de la Contabilidad incluye las operaciones asociadas a este tipo de actividad, pero el "Cierre Anual" tiene implementado en forma automatizada la mayoría de las acciones que se requieren ejecutar al concluir un ejercicio económico.
- Tiene implementado un módulo de "exportación/importación" que permite transferir o recibir: Comprobantes contables, contabilidades de entidades, balances de comprobación y los codificadores del sistema.
- Integrarse con un apreciable número de aplicaciones a las cuales proporciona información contable-financiera y de los que recibe bajo la estructura de comprobantes de operaciones, resultados que con un 100% de automatización, garantizan que el Sistema de Contabilidad Versat Sarasola se constituya en la columna vertebral de la Empresa Azucarera Ciego de Ávila.

El sistema automatizado que utiliza la Empresa Azucarera Ciego de Ávila para los Estados Financieros y el Análisis Financiero es el paquete llamado .PG.

El Paquete de Gestión Económica (PG) se diseñó para ser usado por todas las Empresas del Grupo Azucarero y otras de aquellos Ministerios de la Administración Central del Estado que deseen utilizarlo, brindándole una amplia versatilidad y

confiabilidad de los resultados de la información, en un breve laxo de tiempo.

El Paquete de Gestión Económica sólo requiere que la información sea introducida, básicamente automatizada, en el nivel primario, permitiendo la transmisión de la información hacia los niveles superiores para facilitar la consolidación de la misma. Además se diseñó una base de datos informativa lo suficientemente flexible, que resuelva los inconvenientes asociados a los cambios constantes que se producen en los Estados Financieros y en los Estados Generales del Balance, debido a cambios necesarios de cuentas e indicadores por parte de los Organismos.

Todo lo anterior permite cumplir con los tres procesos básicos en materia contable para cualquier nivel de dirección; Nacional, Uniones, Grupos Empresariales, Delegaciones, Empresas y Unidades Básicas, siguientes:

- Consolidar los indicadores que el organismo debe informar a los Órganos Globales de la Administración Central del Estado.
- Facilitar la revisión de la información contenida en los informes contables de las entidades, consolidados provinciales o de otros niveles intermedios.
- Cumplimentar los análisis financieros y económicos en los diferentes niveles de dirección y simultáneamente brindar la información necesaria para que se tomen decisiones oportunas por parte de las administraciones.

Lo anterior justifica la elaboración de un Sistema Automatizado, donde el usuario utilizando la Base de Datos que se crea, puede obtener salidas que respondan a sus necesidades reales, sin un formato preestablecido que tiene las desventajas de que, en algunos casos, contiene datos en exceso y, en otros, en defecto, es decir que los reportes puedan ser diseñados a la medida y necesidades de cada nivel de dirección, pudiéndose agregar o eliminar información de forma descentralizada, sin necesidad de modificar el Sistema Automatizado.

Además de lo anterior, el Sistema propicia la utilización de todas las facilidades que hoy brinda la plataforma operativa Windows, para que los usuarios no especializados en las técnicas informáticas, puedan exportar el Sistema con agilidad y confiabilidad. El Sistema PG, después de algunos años de utilización, recién se reprograma utilizando el lenguaje Visual FoxPro 6.00, Service Pack 4.00, que junto con las posibilidades que brinda para el manejo de las Bases de Datos permite

el vínculo con otras aplicaciones, tales como el Paquete de Office, que es utilizado opcionalmente para la confección de los reportes y tablas diseñadas.

2.3 Principales deficiencias en el análisis financiero.

Para la realización de este trabajo se aplicaron distintos métodos y técnicas, como la observación, durante un período de 6 meses de estudio se pudo comprobar el comportamiento de los distintos indicadores que miden la eficiencia de la entidad, se realizó una revisión minuciosa de documentos, tales como, Balance General, Estado de Resultado, funcionamiento de las Finanzas, las ventajas que ofrece el sistema automatizado pudiéndose comprobar las deficiencias que se enumeran a continuación:

1. Solo se analizan algunas razones financieras, por ejemplo:
   - Liquidez Inmediata.
   - Solvencia.
   - Rotación de Cuentas por Cobrar.
   - Ciclo de Pago.
2. De igual manera, aplican el método de análisis de Aumento y Disminución a algunas partidas del Balance General.
3. No elaboran el Estado de Cambio de la Situación Financiera en base de efectivo.
4. En el informe del análisis financiero no se integran las técnicas, de igual manera no se precisan las enfermedades financieras y las diversas decisiones que se deben tomar para eliminar estos desequilibrios financieros.
5. Presentan situaciones financieras que frenan el desarrollo del negocio y que se conocen con el nombre de desequilibrio Financieros o Enfermedades Financieras tanto por exceso como por defecto.

Todo lo anterior demuestra la necesidad de describir el procedimiento.

2.4 Descripción del Procedimiento de Análisis Integrado de la Situación Financiera.

En el nuevo Milenio es imposible hablar de una actividad que no esté asociada al uso de una tecnología informática. Las empresas en su empeño por ser más

eficientes han estado, sin dudar, a la vanguardia de estos cambios tecnológicos.

Otras operaciones que de antaño resultaban tediosas para el profesional de la contabilidad y finanzas, hoy, con una de las herramientas desarrolladas al efecto, logran su desempeño en apenas minutos.

La elaboración del procedimiento de análisis integrado de la situación financiera, por lo tanto, se hizo a partir de la utilización de Microsoft Excel para procesar los elementos de entrada aportados por los estados financieros de la entidad a lo largo de los dos años analizados. Posteriormente a través de la aplicación de fórmulas y vínculos se generan los cálculos y gráficos de todas las herramientas financieras descritas en la fundamentación teórica de esta investigación para brindar los elementos suficientes que contribuyan a un análisis capaz de orientar a los directivos hacia las decisiones correctas. Una limitante del procedimiento elaborado es el hecho de utilizar el Microsoft Excel para automatizar el proceso, pues al introducir los datos de los estados financieros se hace de forma manual teniendo un margen de error asociado. A continuación se describe el procedimiento utilizado, que está compuesto por tres fases:

1ra fase: O b t e n c i ó n de los estados financieros a partir de la información que ofrece el sistema contable.

- Estado de Resultado: Se presentan, los dos años objetos de análisis, aquí se proporcionaran los datos de las cuentas del Estado de Resultado o de Ganancia o Pérdida. En el mismo se detallan las cuentas nominales que intervienen en los resultados de la explotación de la instalación a lo largo de un período contable. (Anexo 5)
- Estado de Situación o Balance General: Se presentan, los dos años objetos de análisis, en el mismo, se suministran la información financiera, es útil para medir el desempeño y rendimiento de la empresa, se necesita para evaluar cambios potenciales en los recursos económicos y para predecir la capacidad de la entidad para generar flujos de efectivo a partir de la composición actual de sus recursos; ayuda a formar juicios acerca de la eficiencia con que la organización puede emplear recursos adicionales. (Anexo 4)

- El Estado de Cambios en la Situación Financiera con base de Capital Neto de Trabajo y con base de Efectivo por el Método Indirecto: Se hizo necesario confeccionar este estado, ya que la empresa no lo elabora, partiendo de los datos de los estados financieros mencionados anteriormente para los fines de efectuar este trabajo. (Anexos 2 y 3)

2da fase: Aplicación de las técnicas o métodos de análisis financiero: Se efectuó el análisis empleando los métodos de análisis *Horizontal y Vertical*.

- Se utilizó el método *horizontal* para calcular las variaciones de cada cuenta de los estados financieros y para analizar algunos de sus componentes de uno a otro período concentrándose en las variaciones de las cuentas más significativas o en los cambios extraordinarios que se presenten. Con este método se calcularon los aumentos y disminuciones en cifras absolutas restando la columna C, los importes del 2010, de la columna D, los importes de 2011. Para calcular el aumento y disminución en cifras relativas, se dividió la columna E, la diferencia, entre la C y se multiplicó el resultado por 100. Por ejemplo, para calcular la disminución en las ventas se tomó el importe de la celda E12 y se lo dividió por la celda C12; el resultado se multiplicó por 100. (Anexos 4 y 5).

- Por medio del método *vertical de porcentajes integrales* primeramente se analizó los Activos y se determinó la composición porcentual de cada elemento de cada subgrupo de Activos y después se calculó la composición de cada Activo como porcentaje del total de los Activos (Grupo). Se analizó los Pasivos y Patrimonio de la misma manera, sin embargo, el porcentaje de cada elemento como un por ciento del total de los Pasivos y Patrimonio se refiere a Fuentes. Al aplicar este método al Estado de Resultado se hacen los calculaciones dividiendo cada cuenta entre la base que son las Ventas Netas. Se aplicó este método también a otros componentes de los Estados Financieros. (Anexo 6).

- Se empleó el *método vertical de razones simples.* Estas razones están agrupados en cuatro grupos los cuales son las razones de Liquidez, de Actividad, de Endeudamiento y de Rentabilidad. Se incorporó en el estudio

de las Razones de las Rotaciones de las Cuentas por Cobrar y por Pagar Además, se integra las posibles estrategias de efectivo que se puede implementar la empresa para afectar su Ciclo de Conversión del Efectivo y consecuentemente a la rotación del Efectivo. En el análisis de las Razones de Rentabilidad se incorporó un examen del comportamiento de sus Ingresos y Gastos que tienen incidencia sobre la Utilidad Neta obtenida por la empresa. Toda esta información financiera se resume en cuatro tableros financieros:

Anexo 7. Tablero 1."Integrador"

Anexo 8. Tablero 2. "Análisis de Solvencia".

Anexo 9. Tablero 3. "Estrategias del efectivo".

Anexo 9. Tablero 4 "Estados de Cambio".

Para la realización del Capítulo tres de este trabajo se elaboran las siguientes tablas automatizadas en EXCEL:

- Aplicación del método horizontal al Estado de Resultado (Anexo 5)
- Aplicación del método horizontal al Estado de Situación (Anexo 4)
- Aplicación del método vertical de Porcentajes Integrales al Estado de Situación (Anexo 6)
- Estado de Cambio en la Situación Financiera con Base de Capital Neto de Trabajo y con base de Efectivo por el Método Indirecto (Anexos 2 y 3).

Entre las técnicas utilizadas para obtener los resultados están las siguientes.

Procedimiento de porcentajes integrales

Porcentaje integral = Valor parcial/valor base X 100

Procedimiento de razones simples.

Índice de la Prueba Acido:

Razón Corriente = Activo Circulante / Pasivo Circulante

Índice de la Prueba Amarga

Prueba Amarga = Efectivo / Pasivo Circulante

Razones de Actividad:

Rotación de las Cuentas por Cobrar

Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar = 360 / Rotación de Cuentas por Cobrar

Rotación de las Cuentas por Pagar

Rotación de Cuentas por Pagar = Compras / Promedio de Cuentas por Pagar

Plazo Promedio de las Cuentas por Pagar

Plazo Promedio Cuentas por Pagar = 360 / Rotación de las Cuentas por Pagar

Rotación del Inventario

Rotación del Inventario = Costo de Venta / Promedio del Inventario

Plazo Promedio del Inventario

Plazo Promedio del Inventario = 360 / Rotación del Inventario

Razón de Endeudamiento o Apalancamiento

Razón de Endeudamiento = Pasivo Total / Activo Total

Rotación de los Activos Totales

Rotación de Activo = Total de Ventas / Activo Total

Razones de Rentabilidad

Margen de Utilidad Neta = Utilidad Neta / Ventas

Rentabilidad sobre el Capital Contable

Rendimiento sobre Capital contable = Utilidad Neta / Capital Contable

Rentabilidad de la Inversión

$$\textbf{Rentabilidad de la Inversión} = \frac{\textbf{Utilidad Neta}}{\textbf{Ventas Neta}} \textbf{ X } \frac{\textbf{Ventas Netas}}{\textbf{Activo Total}}$$

3ra fase: Cálculo de la conversión de efectivo.

Ciclo de Caja = Ciclo de vida del inventario + Ciclo promedio de cobro – Ciclo promedio de pago.

$$\text{Rotación del Efectivo} = \frac{\text{360 días}}{\text{Ciclo de Caja}}$$

$$\text{Saldo óptimo de Efectivo} = \frac{\text{Desembolsos anuales}}{\text{Rotación del Efectivo}}$$

El uso de estas herramientas y sistemas, además de la explotación que se dió a la microcomputadora hizo posible que este trabajo se terminara con calidad y confiabilidad de los datos. Una vez más el trabajo con las tecnologías informáticas demuestra su eficiencia como herramienta para el profesional de la contabilidad.

3.0 Aplicación del Procedimiento de Análisis Financiero.

En este capítulo, se aplica el Procedimiento de análisis de los Estados Financieros que fue diseñado para esta empresa, de igual manera muestra los resultados obtenidos y la valoración que de ellos se deriva.

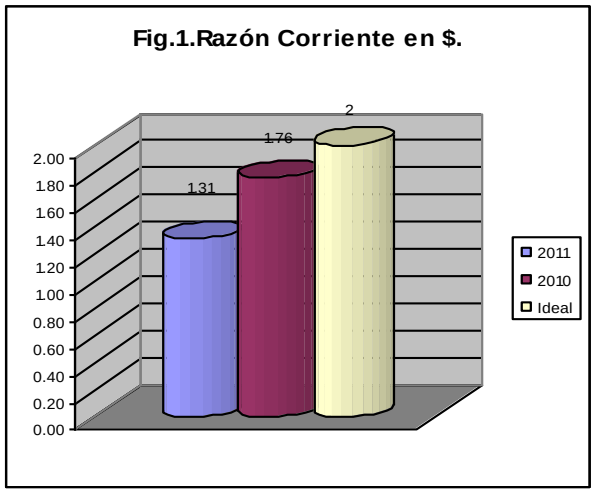
Se realizó la vinculación de los principales documentos con la aplicación de técnicas para demostrar de forma práctica los resultados de la empresa.

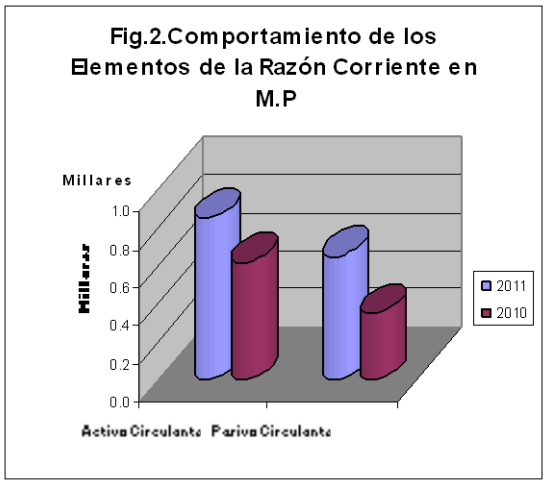
3.1 Razones de Liquidez:

<u>Razón Corriente</u>

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Conceptos	2011	2010	Ideal
	M.P.	M.P.	
Activo Circulante	848	615	
Pasivo Circulante	648	350	
Razón Corriente	**1.31**	**1.76**	**2**





En el 2011 posee $ 1.31 de Activo Circulante para hacerle frente a $ 1.00 de obligación en el corto plazo, mientras que en el 2010 obtuvo $ 1,76, con relación al 2010, la razón disminuyó en $ 0.45 al aumentar el Activo Circulante en 234.0 M.P, es decir en un 38% y crecieron los Pasivos circulantes en 298.4 M.P. Se aprecia que los Pasivos Circulantes crecieron en mayor proporción en un 85 %, pero en ambos años están por debajo de la razón teórica de $2.00, alejándose

en el 2011 en $0.69.

Los Pasivos Circulantes crecieron, esto se debe fundamentalmente al incremento de las Cuentas por pagar en 241.7 M. P y Otras partidas del Pasivo Circulante 58 M. P.

El resultado en el 2011 se agudiza la Enfermedad Financiera “Insuficiencia de Capital Neto de Trabajo” porque no existe una interrelación adecuada entre los Activos Circulantes y los Pasivos Circulantes; es decir, los Activos Circulantes son inferiores o insuficientes, considerablemente, a los niveles de deuda en el corto plazo.

Para profundizar en este resultado se analizará el comportamiento del capital de trabajo: Primeramente a través del Cuadro de cambio y seguidamente a través del Estado de Cambio de la posición financiera en base a Capital de Trabajo.

Cuadro de Cambio de Capital de trabajo en M. P.		
	Capital de trabajo	
	Aumento	**Disminución**
Efectivo en banco	**-**	**7,00**
Cuentas por cobrar a clientes	**-**	**33,90**
Pagos anticipados	**-**	**4,20**
Inventario total	**278,70**	**-**
Cuentas por pagar a proveedores	**-**	**241,70**
Provisiones totales	**1,40**	**-**
Otras partidas del pasivo circulante	**-**	**58,10**
	280,10	**344,90**
Aumento o Disminución del Capital de trabajo	**64,80**	**-**
Totales	**344,90**	**344,90**

Se observa que la disminución del Capital de trabajo en 64.8 M. P., se debe fundamentalmente a la aminoración de las Cuentas por Cobrar en 33.9 M. P. y al incremento de las Cuentas por pagar en 241.7 M. P.

Al observar el Estado de Cambio en base a Capital de Trabajo (anexo 2), en el Flujo por operación, es notorio que el Origen por concepto de Utilidad ajustada198.5 M. P, representa el 100% del total de los Orígenes.

Otro elemento a destacar es que presenta un flujo negativo en el Flujo de Inversión de 123.3 M.P. por lo que la entidad mantuvo una política agresiva en sus Inversiones, concediéndole gran importancia al desarrollo informático al invertir 74.8 M.P.

Al analizar el Flujo por Financiamiento se observa que es negativo en 140.M.P., motivado fundamentalmente por la disminución de las Reservas Patrimoniales en 99.0 M.P.

Todo lo anteriormente expuesto justifica la disminución del Capital de Trabajo en 64.8 M. P.

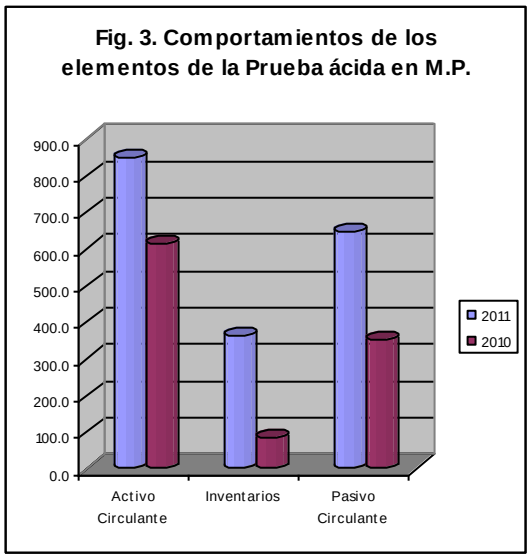
A manera de sugerencia, para erradicar las dificultades, la empresa puede:

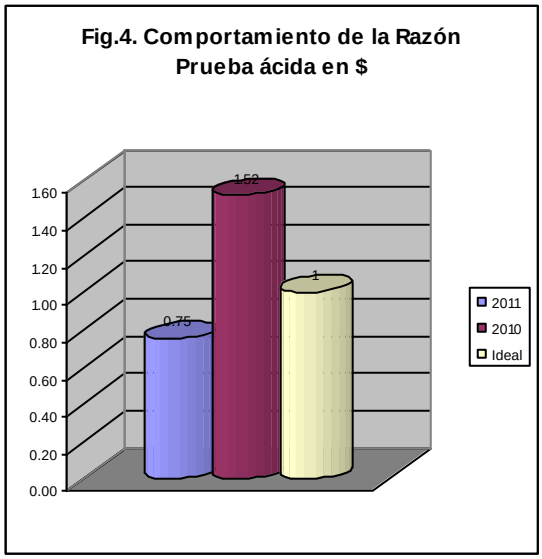
1. Determinar el Capital Neto de Trabajo ideal para la empresa.
2. Analizar la estructura del Activo Circulante y la del Pasivo Circulante.
3. Estudiar su Ciclo de Efectivo.
4. Presupuestar todas sus operaciones atendiendo al nivel de venta proyectado.
5. Incrementar ganancia en su resultado, porque esta es la principal vía para incrementar su Capital de Trabajo.

Razón de Prueba Ácida.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Circulante - Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Conceptos	2011	2010	Ideal
	M.P.	M.P.	
Activo Circulante	848.2	614.6	
Inventarios	361.5	82.8	
Pasivo Circulante	648.4	350.0	
Prueba Ácida	**0.75**	**1.52**	**1**





La entidad tiene un resultado distorsionado para ambos años, en el 2010 tiene $1.52 de activos disponibles para hacerle frente a cada $ 1 de obligaciones a corto plazo, por lo que presenta un exceso de activos disponibles. Sin embargo; en el 2011 presenta un déficit de Activos disponibles porque solo dispone de $0.75 por cada peso de obligación en el corto plazo, alejándose de la Razón Teórica en $0.25.

El fundamento de esta disminución se debe al incremento del inventario en 278 M.P. y del Pasivo Circulante en 298 M.P. Por tal motivo presenta un exceso de inventarios.

<u>A manera de sugerencia, para erradicar las dificultades anteriores, la empresa</u> <u>puede:</u>

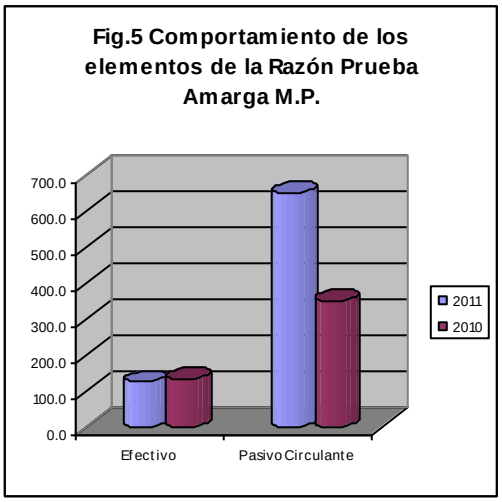
- Determinar tamaño óptimo de inventarios.
- Tratar de vender partes de los inventarios, principalmente los artículos dañados y aquellos que pueden deteriorarse.
- Mejorar la política de compras, elaborando los presupuestos de compras a partir de los pronósticos de ventas.
- Jerarquizar la importancia del departamento de compras.
- Adquirir productos competitivos.
- Tener un control adecuado sobre los compradores.

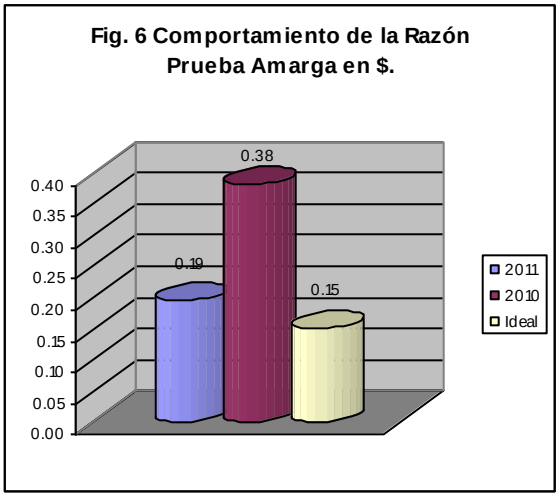
- Introducir las técnicas de computación para tener un estricto control de estos medios.
- Tener un conocimiento adecuado de las características de la empresa.

Prueba Amarga.

$$\text{Prueba Amarga} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Conceptos	2011	2010	Ideal
	M.P.	M.P.	
Efectivo	126.3	133.3	
Pasivo Circulante	648.4	350.0	
Prueba Amarga	**0.19**	**0.38**	**0.15**





Desde el punto de vista de la liquidez, la empresa tiene un resultado excesivo. En el 2010 obtuvo $ 0.38 de Efectivo por cada $ 1 de Pasivo a corto plazo. Esta razón es de $0.19 en el 2011 por lo que disminuyó en $ 0.19 pero se encuentra en el parámetro establecido. Esta disminución se fundamenta en la disminución del Efectivo en 7.0 M.P, es decir en un 5.3 % y al aumento considerable del Pasivo circulante en un 83 %. Po lo expuesto anteriormente se le debe dar un estricto seguimiento al efectivo.

Al analizar el Estado de Cambio en base a efectivo (anexo 3) se aprecia lo siguiente:

Se destaca un flujo de operación positivo ascendente a 256.3 M. P. Otro elemento a recalcar es que el 100 % de los Orígenes se corresponden por concepto de operaciones, 536.4 M. P, incidiendo los conceptos de Utilidad ajustada con el 21.85 % y el aumento de las Cuentas por pagar que significa el 45.06 % de las entradas.

En el caso de las aplicaciones ascienden a 280.10 M. P. destacándose el incremento de los inventarios en 278.M. P. que significa el 52 % de las salidas.

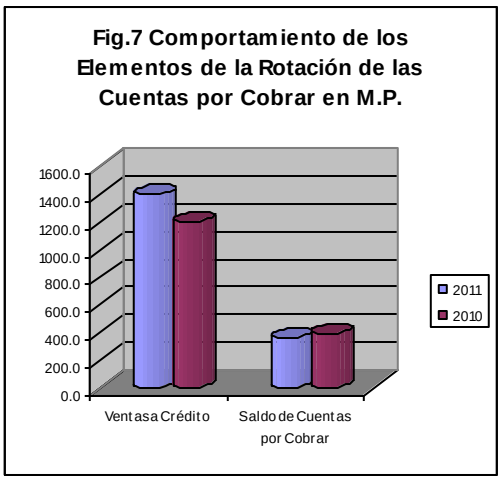
Los comportamientos de los Flujos de Inversión y de financiamiento son similares al Estado de Cambio en base a Capital de Trabajo. Todo los anterior justifica las disminución del Efectivo en 7.0 M. P

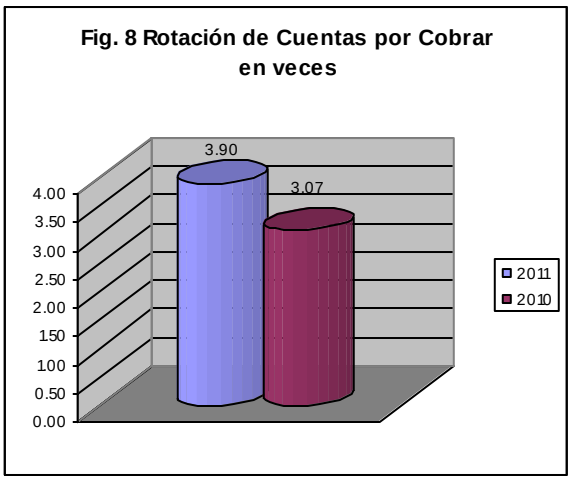
3.2. Razones de Actividad.

Rotación de Cuentas por Cobrar.

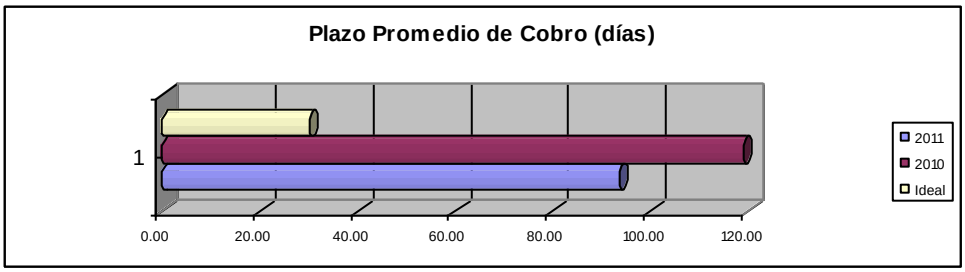
$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Saldo de Cuentas por Cobrar}}$$

Conceptos	2011	2010
	M.P.	M.P.
Ventas a Crédito	**1400.2**	**1204.6**
Saldo de Cuentas por Cobrar	**359.0**	**392.9**
Rotación de Cuentas por Cobrar (veces)	**3.90**	**3.07**





Conceptos	2011	2010	Ideal
	M.P.	M.P.	
Dias	**365**	**365**	
Rotación de Cuentas por Cobrar	**3.90**	**3.07**	
Plazo de Cobro (dias)	**93.58**	**119.05**	**30**



En el 2010 la rotación de las Cuentas por Cobrar es de 3 veces con un período promedio de cobro de 119 días. La rotación aumentó en 0.83 veces disminuyendo en 16 días. Esto demuestra que el tiempo de recuperación del efectivo de sus ventas a crédito es muy largo para ambos años, porque supera la política de crédito que es de 30 días.

La mejora de esta razón en el 2011 se debe a que crecen las Ventas y disminuyen el Saldo de las Cuentas por Cobrar.

Por tal motivo en el 2011 existe el Desequilibrio Financiero "Sobre inversión de las Partidas por Cobrar." Corresponde al existir una débil política en la concesión de créditos, además de que las cobranzas han sido deficientes; por tanto, no hay correspondencia entre las ventas y los cobros.

<u>A manera de sugerencia, para erradicar esta insuficiencia, la empresa puede:</u>

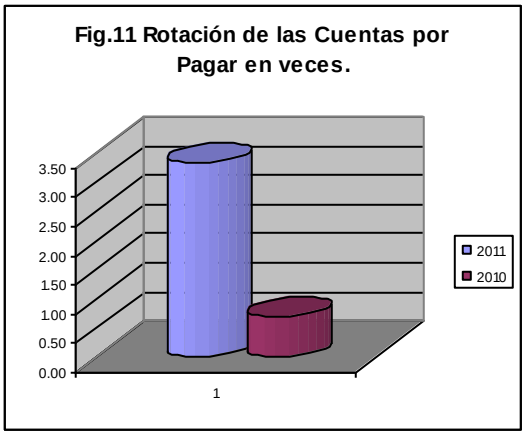
1. Analizar la política de concesión de créditos.
2. Perfeccionar la gestión de cobros.
3. Analizar correctamente a sus clientes.
4. Utilizar los Documentos de comercio (Pagaré y Letra de cambio).
5. Contratar la forma de pago de los clientes.
6. Factorizar las Cuentas por Cobrar.

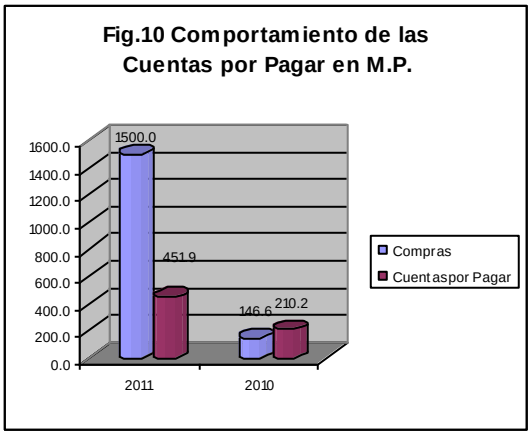
7. Determinar tamaño óptimo de las Partidas por Cobrar.

<u>Rotación de Cuentas por Pagar</u>.

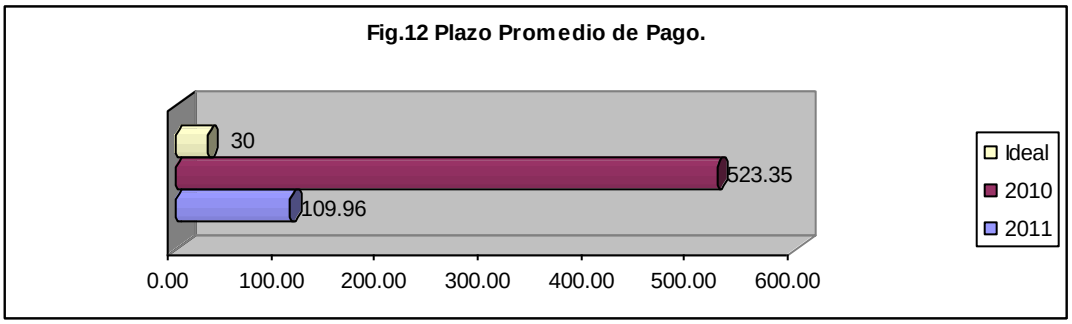
$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Saldo de Cuentas por Pagar}}$$

Conceptos	2011	2010
	M.P.	M.P.
Compras	**1500.0**	**146.6**
Saldo de Cuentas por Pagar	**451.9**	**210.2**
Rotación de Cuentas por Pagar (veces)	**3.32**	**0.70**





Conceptos	2011	2010	Ideal
	M.P.	M.P.	
Días	**365**	**365**	
Rotación de Cuentas por Pagar (veces)	**3.319318**	**0.697431**	
Plazo de Pago (días)	**109.96**	**523.35**	**30**



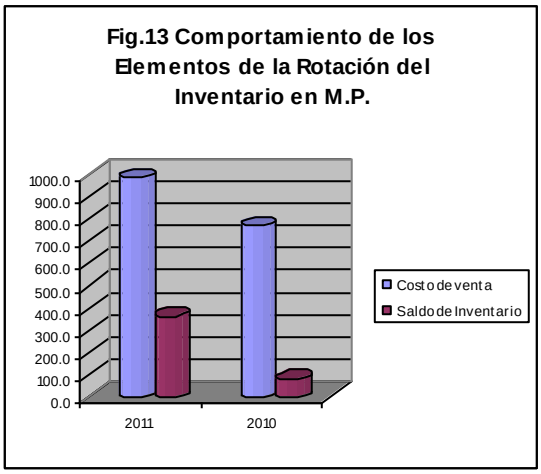
En el 2010 la rotación de las Cuentas por Pagar es de 0.70 veces, demorándose

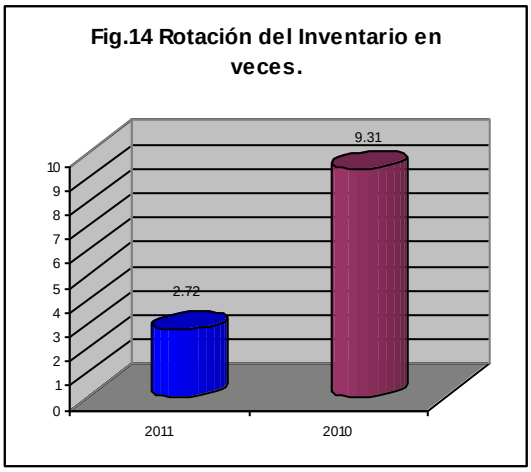
523 días para pagar, esta situación mejoró considerablemente en el 2011, esto se debe al incremento de la rotación en 2.62 veces, veces por lo que se redujo los días de pago a 110 días. Al mismo tiempo está por debajo de la razón teórica en 80 días. El aumento del número de rotaciones se debe fundamentalmente a que las Compras aumentaron en 1533 M. P.

Rotación del Inventario.

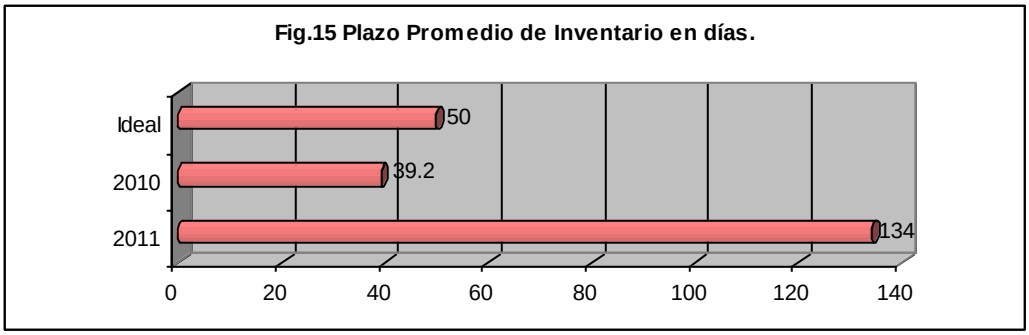
$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Saldo de Inventario}}$$

Conceptos	2011	2010
	M.P.	M.P.
Costo de venta	**984.8**	**770.8**
Saldo de Inventario	**361.5**	**82.8**
Rotación de Inventario (veces)	**2.72**	**9.31**





Conceptos	2011	2010	Ideal
	M.P.	M.P.	
Días	**365**	**365**	
Rotación del Inventario (veces)	**2.72**	**9.31**	
Plazo promedio del Inventario (días)	**134**	**39.2**	**50**



En el último año existe un lento movimiento de sus inventarios que es de 2.3 veces, que representa 134 días de duración, inferior al año anterior por 7 veces y el Plazo de Inventario aumentó en 242 días.

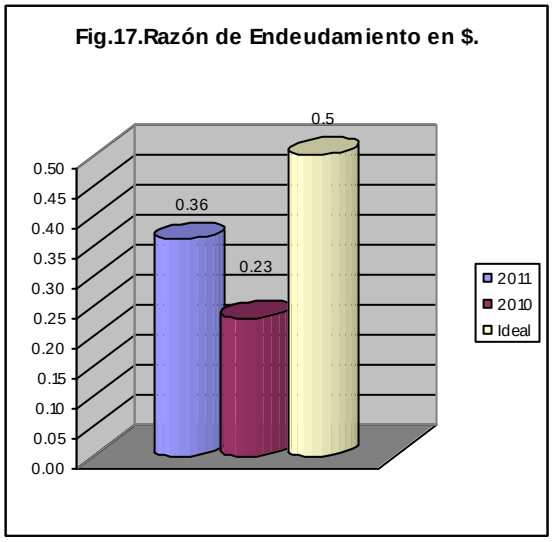
El comportamiento de esta razón se fundamenta en el crecimiento del inventario en un 337%.

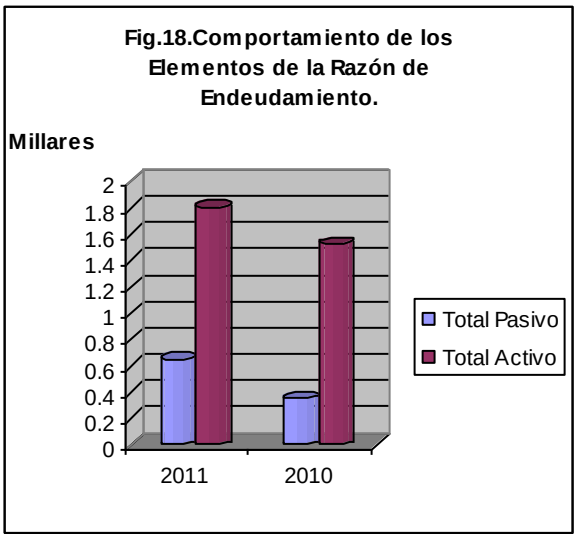
3.3 <u>Razones de Endeudamiento o Apalancamiento</u>.

Razón de Endeudamiento.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

	2011	2010	Ideal
Conceptos	**M.P.**	**M.P.**	
Total Pasivo	648.4	350.0	
Total Activo	1803	1527.4	
Razón de Endeudamiento	**0.36**	**0.23**	**0.5**





Se observa que en el 2010 presenta un pobre aprovechamiento de la deuda como fuente de financiamiento porque por cada $ 1 de activo ha sido financiado solo $ 0.23. Al comparar con el 2011, la razón creció en $ 0.13. Aunque se aleja en $ 0.24 de la razón teórica que es de $ 0.50. El crecimiento de esta razón en el 2011 con respecto al 2010 se debe a que ambos elementos de la razón crecieron, pero aumentó en mayor proporción el total de Pasivo. El incremento del Activo Total en 275.6 M. P., que representa solo el 18% pero ocurrió un aumento del Pasivo Total de 298.4, que representa un porcinito de aumento del 85.3.

Por tal motivo presenta la Enfermedad Financiera "Exceso de Autonomía", al no existir una correspondencia entre las deudas y su capital propio, es decir, el capital propio es superior a sus pasivos. En este sentido en la entidad debe aprovecharse más sus deudas, sobre todo las no costosas para financiar sus activos.

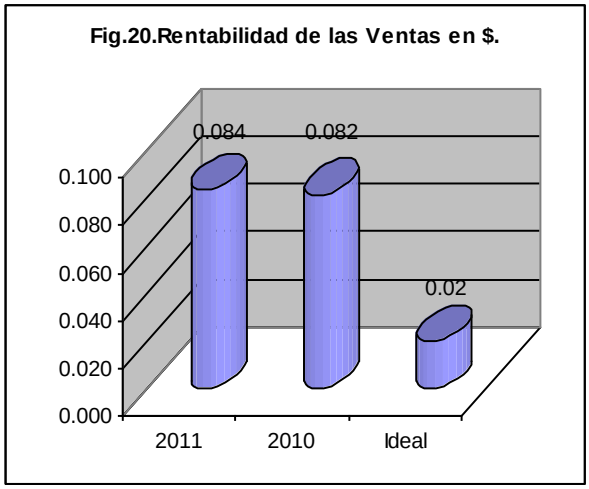
3.4 <u>Razones de Rentabilidad.</u>

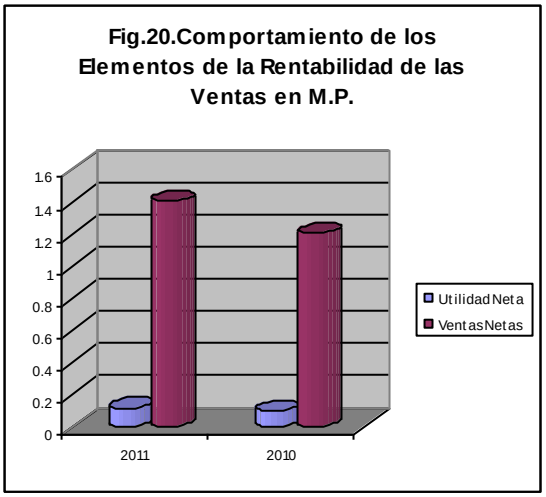
Razón de Margen de Utilidad Neta.

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

	2011	2010	Ideal
Rentabilidad de las Ventas	**M.P.**	**M.P.**	
Utilidad Neta	117.3	98.6	
Ventas Netas	1400.2	1204.6	

	0.084	**0.082**	**0.02**





La utilidad obtenida sobre cada peso vendido en el 2011 es de $ 0.084, representando un aumento insignificante de $ 0.002 al comparar con el año anterior. La utilidad neta aumenta en un 13,9%., es decir en 18.7 M. P. Al comparar ambos años el resultado es favorable, pues está por encima de la razón teórica en $0.06.

Los resultados de las razones de rentabilidad dependen por gran parte de la administración de los fondos de la empresa en cuanto a sus Ingresos y Gastos. A continuación se analiza los Ingresos y Gastos de la empresa que tienen incidencia sobre la Utilidad Neta.

Análisis de los Ingresos y Gastos.

Analizando el comportamiento de total de los ingresos (Anexos 6 y 13), se observa que la mayor generación de Ingresos para la empresa proviene de las Ventas con un 96% y 97% respectivamente de contribución.

Se plantea que los Gastos Totales aumentaron en un 16.3%, originados fundamentalmente por el incremento del Costo de Producción 214 M. P. para un 28% de aumento, otro cuenta que aumenta es Otros Gastos en 19.2 M. P. para un incremento considerable del 62%.

Es notorio que los Ingresos Totales solo aumentaron en un 16.5%.

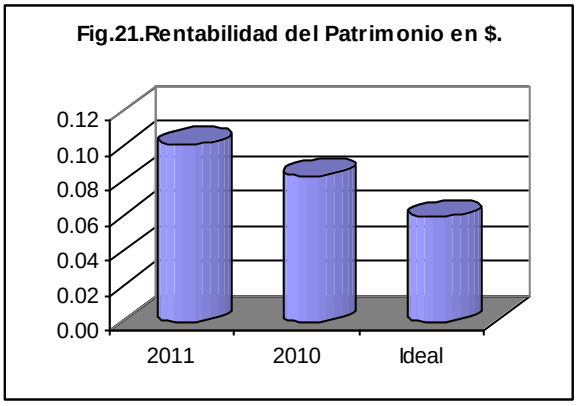
Otro elemento a destacar que al comparar los Otros Gastos con Otros ingresos; se

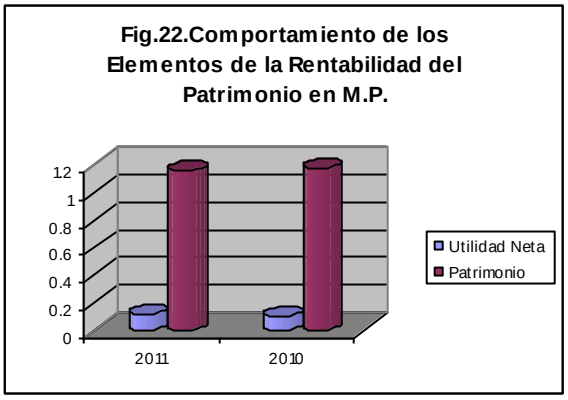
aprecia que los Otros Gastos se incrementaron en mayor proporción a los Otros Ingresos en un 35%.

Razón de Rentabilidad sobre el Patrimonio.

$$\text{Rentabilidad sobre Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

	2011	2010	Ideal
Rentabilidad del Patrimonio	**M.P.**	**M.P.**	
Utilidad Neta	117.3	98.6	
Patrimonio	1154.6	1177.4	
	0.10	**0.08**	**0.06**



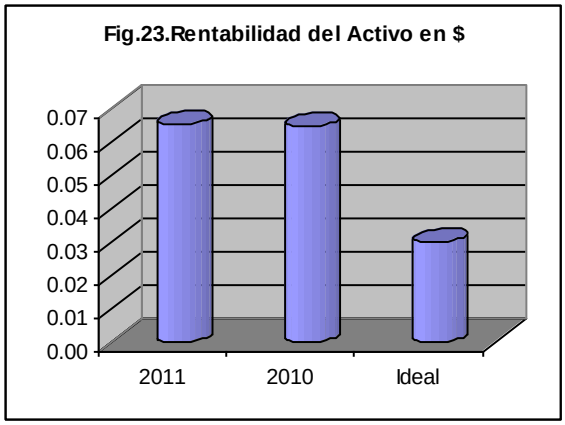


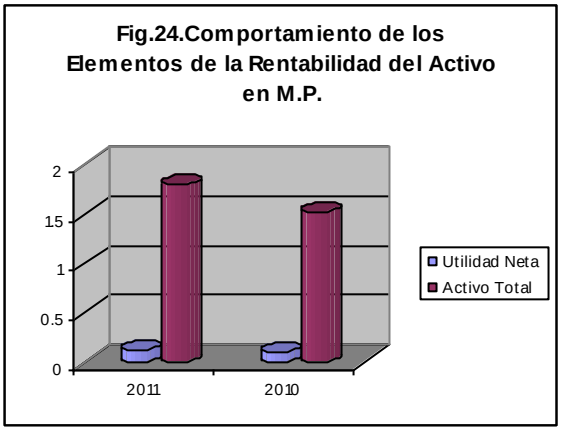
El rendimiento del negocio, desde el punto de vista de la utilización del Patrimonio, aumentó en $002. Esta mejora se debe a: Incremento de la Utilidad en 18.7 M. P. es decir en un 19% y a la disminución del Patrimonio en un 1.9%, originado por la aminoración de las Reservas Patrimoniales en 99.0 M. P. Además se destaca que en ambos años están por encima de la razón ideal.

Razón de Rentabilidad sobre los Activos.

$$\text{Razón de Rentabilidad de los Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

	2011	2010	Ideal
Rentabilidad del Activo	**M.P.**	**M.P.**	
Utilidad Neta	117.3	98.6	
Activo Total	1803	1527.4	
	0.07	**0.06**	**0.03**



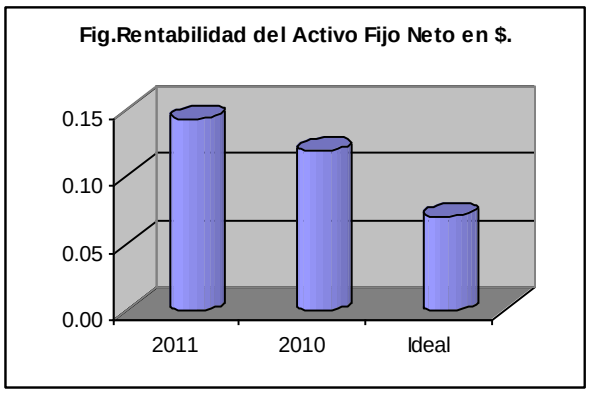


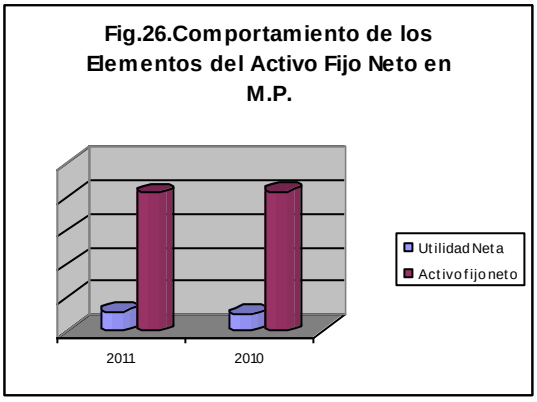
En el 2010 el resultado es favorable porque gana $ 0.06 por cada $ 1.00 de Activo. Al comparar los dos últimos años, la razón aumentó en $ 0.01. Esto se debe a que ambos elementos crecieron, pero el incremento de la Utilidad Neta en un 18.7 M. P., es decir en un 19% y los Activos en un 18%. Además se destaca que en ambos años están por encima de la razón ideal.

Razón de Rentabilidad de los Activos Fijos Netos.

$$\text{Razón de Rentabilidad de los Activos Fijos Netos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

	2011	2010	Ideal
Rentabilidad del Activo Fijo Neto	**M.P.**	**M.P.**	
Utilidad Neta	117.3	98.6	
Activo fijo neto	821.5	828	
	0.14	**0.12**	**0.07**



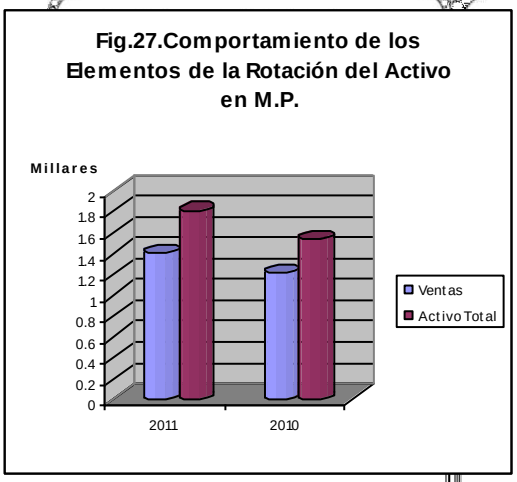


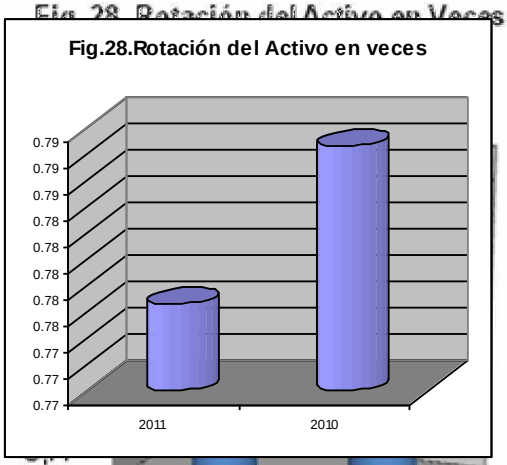
El resultado de la empresa en el 2011 es favorable al ganar $ 0.14 por cada $ 1.00 de Activo Fijo Neto. Aumentó la razón en $ 0.02 por causa del aumento de la Utilidad Neta y a la disminución del Activo Fijo Neto en 6.5 M. P. De igual manera se destaca que en ambos años están por encima de la razón ideal.

Además se cálculo la Razón Rotación del Activo por el siguiente formulario:

$$\text{Rotación del Activo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

	2011	2010
Rotación del Activo	**M.P.**	**M.P.**
Ventas	1400.2	1204.6
Activo Total	1803	1527.4
Veces	**0.78**	**0.79**





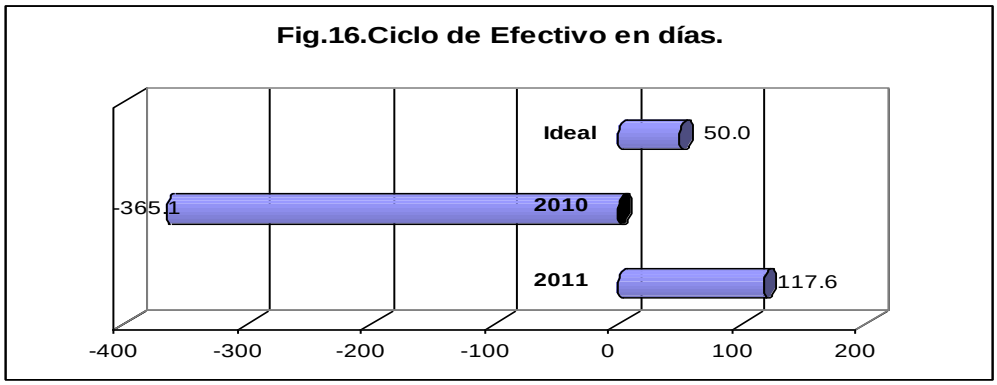
En el 2011 se nota que el ingreso obtenido respecto al total de la inversión en activo es de $ 0.78 resultado que disminuyó en $ 0.01 en relación al 2010. Esto se debe fundamentalmente a aumento en las Ventas en 195.6 M. P. que significa un 16.2% de ascenso, pero los Activos aumentaron en mayor proporción 276 MP. para un 16%.

Ahora se calcula la Rentabilidad de la Inversión utilizando el siguiente formulario:

3.4 Ciclo de la conversión del Efectivo.

Los saldos de efectivo y las reservas de efectivo dependen en forma significativa de la producción y las técnicas de venta de la empresa y de los procedimientos que la misma efectúa para los cobros por ventas y pagos de las compras. Estas influencias se comprenden mejor por medio del análisis del ciclo operativo y del ciclo de conversión del efectivo de la empresa.

Conceptos	2011	2010	Ideal
(+) Plazo Promedio de Cobro	93.6	119.1	30
(+) Plazo Promedio del Inventario	134	39.2	50
(-) Plazo Promedio de Pago	110	523.3	30
Ciclo de Efectivo	**117.6**	**-365.1**	**50.0**



La empresa debe dirigir sus estrategias para lograr disminuir el ciclo de caja en 68 días e incrementar la Rotación de la Caja en 4 veces, pues de esta forma se garantiza aumentar las entradas de efectivo. A continuación, se analiza los efectos que tiene la estrategia combinada de efectivo sobre el Ciclo de Conversión del Efectivo, y la Rotación del Efectivo, el Saldo Mínimo de Efectivo y, consecuentemente, sobre el rendimiento que ganaría la empresa. Esta estrategia analiza los resultados que tendría la empresa si se combinan basadas en los plazos promedios teóricos de Cobro, de los Inventarios y de Pago que son 30, 50 y 30 días respectivamente, se reduce el Saldo promedio de efectivo en 18.5 M. P, se gana un interés de 1.1 M. P., si se invierte este ahorro.

Estrategias del efectivo	**Actual**	**Ideal**	Diferen
Ciclo de vida del inventario (días)	134	50	-84
Ciclo promedio de cobro (días)	94	30	-64
Ciclo promedio de pago (días)	110	30	-80
Ciclo de Caja o de conversión (días)	118	50	-68
Rotación del efectivo 365/Ciclo de caja	3.1	7.30	4
Saldo promedio en efectivo =Desembolsos/Rotación del efectivo (M. P.)	175.1	156.6	-18
Interés ganado por ahorro (M. P.)		1.11	

CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación se arriba a las conclusiones siguientes*:*

1. El análisis de la Administración Financiera representa una herramienta de gran importancia para los directivos en la proyección de la situación financiera deseada y controla la ejecución real de la misma.
2. La aplicación del procedimiento de análisis mediante técnicas y métodos de la gestión financiera a través de los tableros, constituyen una base para diagnosticar la situación económica, brindando los elementos que orientan a los directivos hacia la toma de decisiones efectivas.
3. La aplicación del procedimiento, permitió determinar los desequilibrios financieros, así como la corroboración de la hipótesis planteada.

Recomendaciones

1. Continuar perfeccionando el procedimiento a partir de la utilización de programas informáticos más avanzados que lo hagan más rápido y eficiente.
2. El equipo de dirección de la empresa, debe elaborar un plan de acciones encaminado a dar solución a los problemas financieros detectados con la aplicación del procedimiento de análisis financiero integrado.

Bibliografía consultante

1. ACHING, Guzmán Cesar: “Ratios Financieros “.[En línea] Depositado http: //www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/ratios.htm 2012.
2. AMAT, ORIOL, “Comprender la Contabilidad y las Finanzas “, Ediciones 2000, Barcelona, 1998.
3. ASPIOLEA Ahú, María E.: “Estrategia de costo orientada al mercado para complejos productivos que utilizan la biotecnología agrícola”, Tesis de Doctorado, Cuba, 1999.
4. ASPIOLEA, A., ME., “Indicaciones metodológicas para la elaboración de las tesis de maestría”, Cuba, 2007.
5. Biltel, Lester, R. “Curso Mc Graw Hill de Management “, España, 1996.
6. BOLTEN, STEVE, Administración Financiera. Editorial Limusa, México.2003 2ª Edición.
7. BORGES, F., “Cuba: Recuperación Económica”. Revista del Banco Central de Cuba. 1(1)8-9,1998.
8. BORREGO Orlando. Rumbo al Socialismo. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 2006.
9. BRAYLER y MIYERS, S. C. ”Fundamento Financiero Empresarial”.
10. BREALEY, R., y MYERS, S.C., Fundamentos de Financiación Empresarial. Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2003.
11. CABRERA Jiménez, Yenisbel. “El Análisis Económico Financiero como Herramienta de Dirección. Generalidades”, 2006.
12. CARMENATE, F., LP., ¿Cómo diseñar la investigación para los estudios de postgrado?, Cuba, 2005.
13. CARMENATE, F., LP., ¿Cómo escribir la tesis de maestría?, Cuba, 2005.
14. CASTRO R, Raúl. “Informe Central al Sexto Congreso del PCC”, Periódico Granma,
15. CRUZ Lezama Osaín: “\Pronóstico Financiero” - Monografias_com.htm, [En línea] Depositado / 2011.
16. CHIAVENATTO, Adalberto: “ Administración: Proceso Administrativo” Tercera Edición, Colombia: Makron Books Do Brasil Editora, LTDA.

17. DE LEON, MIGUEL M., Los Estados Financieros, [en línea] 2011. Disponible en<http://www.monografias.com/trabajos7/imco/imco.shtm>.
18. DEMESTRE, Ángela; Castells, César; Gonzáles, Antonio. "Técnicas para analizar estados financieros". Primera Edición. Grupo Editorial Publicentro, 2001.
19. Castells, César; Gonzáles, Antonio. "Técnicas para analizar estados financieros". Primera Edición. Grupo Editorial Publicentro, 2001.
20. FELIZ Carolina: "Revisión Ciclo contable y sus procedimientos aplicados a la empresa", - Monografias_com.htm, [En línea] Depositado 2011.
21. FERNÁNDEZ, Andrés, Ana del C.: "Enfoque analítico gubernamental para medir eficiencia y eficacia de las empresas Públicas y Unidades Presupuestadas". Tesis de Doctorado, Cuba, 1998.
22. FERNÁNDEZ, S. "El Análisis Económico-Financiero" (en línea) 2001. Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/analfin>
23. GARAYBURU, NELSON, "Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Particularidades en el Sector Bancario", Cuba, 2006.
24. .GÓMEZ Giovanny:"LOS ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS", http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/analisis.htm,[En línea] Depositado 2011.
25. GÓMEZ,Giovanny:(2006)."AnálisisFinanciero.´[Enlínea]http://www.gestipolis.com/dirgp/fin/análisis.htm.Depositado2011.http://www,gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%2016/analisis financiero.htm.
26. GÓMEZ S, Piedad. "Fundamentos de Contabilidad y Análisis Financiero".[en línea].2005.Disponibleen<http://www.monografIas.com/trabajos11/empre/estafin.shtm>.(Consultado el 21 de enero del 2012), p. 2.
27. KOONS, Harold: "Administración", Décima edición, Editora Mc Graw Hill, México, 1994.
28. LAWRENCEGitman "Fundamentos de Administración Financiera" volumen I y II 1998. http://www.gestiopolis.com/dirgp.htm. Depositado 2011.
29. LEÓN, E. (2004). "Definición de Análisis.´ [En línea] 2007. Disponible en http://www.gestiopolis.com/dirgp.htm.

30. Lineamientos: Información sobre el resultado del Debate de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Mayo de 2011.
31. LÓPEZ Carolina: "¿Ciencia Social" - Monografias_com.htm. \[En línea] depositado 2011.
32. LÓPEZ Carolina:" La contaduría en el siglo XXI y su nuevo enfoque", [En línea] Depositado 2011.
33. MACIAS GARCIA E.(2006) análisis de los inventarios. En línea. Disponible en: http://w.w.w.gestiopolis.com/adminfinaciera.htm.
34. MARTÍNEZ R., JUAN A., "Diplomado en Finanzas". Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Querefaro, 2004.
35. MARTÍNEZ, Manuel, "Toma de decisiones", Monografias_com.htm. [En línea] Depositado 2010.
36. MELINKOFF, Ramón. Los procesos administrativos. Editorial Panapo. Caracas, 1990.
37. Ministerio de Finanzas y Precios: "Resolución No. 235-2005, Anexo Único, NCC.- 2, Norma cubana de contabilidad no. 2, estado de flujo de efectivo, (NCC 2), 2005.
38. Ministerio de Finanzas y Precios: Normas Cubanas de Contabilidad, Prólogo a las Normas de Información Cubana, Cuba, 2005.
39. Ministerio de Finanzas y Precios: Normas Cubanas de Información Financiera. Norma Cubana de Contabilidad No. 1 Presentación de Estados Financieros (NCC 1). Resolución No.294-2005. Anexo No. 1. 2005.
40. Ministerio de Finanzas y Precios: Resolución No. 235-2005, Anexo Único, Marco Conceptual, Marco conceptual para la preparación, presentación y publicación de los estados financieros, Cuba, 2005.
41. MORÓN Alberto: "Presupuestos Financieros" -WikiLearning_com.htm, [En línea] Depositado 2011.
42. MUÑOZ, Astrid. "Consecuencias de la crisis económica mundial", [en línea]. 2011. Disponible en: www.instituto-idl.com/index.php?option=com.
43. Proyecto de Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, Cuba,

2006,

44. QUISIGÜIÑA F. Javier "LA GERENCIA FINANCIERA A TRAVÉS DE INDICADORES". [En línea] depositado: 2011.
45. ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. Quinta edición. México, 1996.
46. ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David. Fundamento de administración, concepto y aplicaciones. México, 1996.
47. Ruiz Gallo, Pedro: ´ Concepto de contabilidad: Monografías.com. [En línea] Depositado en octubre de 2010.
48. RUIZ Gallo, Pedro:´ Concepto de contabilidad: Monografías.com. [En línea] Depositado octubre de 2011.
49. SÁNCHEZ, Sibello, Antonio. "Contabilidad para los Directivos.´ Tomo I. Cuba 2002.
50. STONER, James; FREEMAN, R y GILBERT, D. Administración. Sexta Edición. México, 1996.
51. TERRY, George y FLANKLIN, Stephen. Principios de administración. Editorial Continental. México, 1999.
52. TRUJILLO R, Clara María." Las Razones Financieras y su Análisis y la Administración Financiera" (en línea) enero 2010. Disponible en<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/razones-analisis-dministracion-financiera.htm>
53. ZARAGOZA, Nancy Cecilia: "Administración - Conceptos Básicos**",** administración conceptos básicos.htm. [En línea] 2006. Disponible en: <http://www.impactalliance.org/ev02.php?ID=4461_203&ID2=DO_TOPIC>
54. V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoria y Finanzas. Habana, Cuba, Mayo 2007.
55. VILLALAZ, E. "Contabilidad. Principios Procedimientos para V y VI Año, 2002. administración- conceptos básicos. [En línea] Depositado 2011.

Anexo 1	BALANCE DE COMPROBACIÓN en Miles de Pesos			
	31/12/11		31/12/10	
DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER	DEBE	HABER
Efectivo en banco	**126.3**		**133.3**	
Cuentas por cobrar a clientes	**359.0**		**392.9**	
Pagos anticipados	**1.4**		**5.6**	
Inventario total	**361.5**		**82.8**	
Activos fijos tangibles	**1468.4**		**1393.6**	
Otros Activos	**133.3**		**84.8**	
Depreciación acumulada		**646.9**		**565.6**
Cuentas por pagar a proveedores		**451.9**		**210.2**
Proviiones totales		**21.0**		**22.4**
Otras partidas del pasivo circulante		**175.5**		**117.4**
Reservas patrimoniales		**55.9**		**154.9**
Utilidades del período		**117.2**		
Inversión Estatal		**981.5**		**1022.5**
TOTAL	**2449.9**	**2449.9**	**2093.0**	**2093.0**

Anexo 2 Estado de Cambio en la Situación Financiera en base a Capital de Trabajo en Miles de Pesos		
Recursos aportados por las operaciones		**198.50**
Origenes	**198.50**	
+ Utilidades antes de partidas extraordinarias	117.20	
Más o menos las partidas que no afectaron al capital de trabajo		
+ Gastos por depreciación	81.30	
Aplicaciones		
Recursos aportados por inversiones		-123.30
Origenes		
Aplicaciones	**123.30**	
Incremento de Activos fijos Tangibles	74.80	
Incremento de Otros Activos	48.50	
Recursos aportados por Financiación		-140.00
Origenes		
Aplicaciones	140.00	
Disminución de la Inversión Estatal	41.00	
Disminución de las Reservas patrimoniales	99.00	
Aumento o Disminución del capital de trabajo		-64.80

Anexo 3 Estado de Cambio en la Situación Financiera en base a efectivo en Miles de Pesos		
Recursos aportados por las operaciones		**256.30**
Orígenes	**536.40**	
+ Utilidades antes de partidas extraordinarias	117.20	
Más o menos las partidas que no afectaron al capital de trabajo		
+ Gastos por depreciación	81.30	
Disminuciones Cuentas por cobrar a clientes	33.90	
Disminuciones Pagos anticipados	4.20	
Aumento Cuentas por pagar a proveedores	241.70	
Aumento Otras paridas del pasivo circulante	58.10	
Aplicaciones	**280.10**	
Aumento total de inventario	278.70	
Disminuciones provisiones totales	1.40	
Recursos aportados por Inversiones		**-123.30**
Orígenes		
Aplicaciones	123.30	
Incremento de Activos fijos tangibles	74.80	
Incremento de Otros activos	48.50	
Recursos aportados por financiación		**-140.00**
Orígenes		
Aplicaciones	**140.00**	
Disminución de la Inversión estatal	41.00	
Disminución de las Reservas patrimoniales	99.00	
Aumento o Disminución del efectivo		**-7.00**

Anexo 4

Balance General Clasificado En Miles de pesos

ACTIVO	2011	2010	Importe	%
Activos Circulantes	**848,20**	**614,60**	**233,60**	**38,0**
Efectivo en banco	126,30	133,30	- 7, 00	- 5,3
Cuentas por cobrar a clientes	359,00	392,90	- 33 ,9 0	-8,6
Pagos anticipados	1,40	5,60	- 4 ,2 0	-75,0
Inventario total	361,50	82,80	278,70	336,6
Activos a Largo Plazo	**821,50**	**828,00**	**- 6 , 5 0**	**-0,8**
Activos fijos	1.468,40	1.393,60	74,80	5,4
Menos Depreciación Acumulada	646,90	565,60	81,30	14,4
Otros Activos	133,30	84,80	48,50	57,2
Total de Activo	**1.803,00**	**1.527,40**	**275,60**	**18,0**
PASIVO	**2011**	**2010**	**Importe**	**%**
Pasivos Circulantes	**648,40**	**350,00**	**298,40**	**85,3**
Cuentas por pagar	451,90	210,20	241,70	115,0
Provisiones totales	21,00	22,40	- 1 , 4 0	-6,2
Otras partidas del Pasivo circulante	175,50	117,40	58,10	49,5
Pasivo a largo plazo				
Total de Pasivo	**648,40**	**350,00**	**298,40**	**85,3**
Patrimonio				
Reservas patrimoniales	55,90	154,90	- 99,00	-63,9
Utilidades del periodo	117,20		117,20	#¡DIV/0!
Inversión Estatal	981,50	1.022,50	- 41,00	-4,0
Total de Patrimonio	**1.154,60**	**1.177,40**	**- 2 2 ,80**	**-1,9**
Total de Pasivo y Patrimonio	**1.803,00**	**1.527,40**	**275,60**	**18,0**

Anexo 5	2011	2010		
Estado de Resultados en Miles de Pesos	M.P	M.P	M.P	%
Ventas Producción	1.400,2	1.204,6	195,6	16,2
Costo de Ventas Producción	984,8	770,8	214,0	27,8
Utilidad ó Pérdida Bruta en Ventas Producción	415,4	433,8	-18,4	-4,2
Menos				
Gastos Distribución y Venta	85,0	102,4	-17,4	-17,0
Utilidad ó Pérdida Neta en Ventas Producción	330,4	331,4	-1,0	-0,3
Gastos Generales y de Administración	213,2	240,9	-27,7	-11,5
Utilidad ó Pérdida en Operaciones	117,2	90,5	26,7	29,5
Menos				
Gastos Financieros	1,3	2,0	-0,7	-35,0
Otros Gastos	51,1	31,9	19,2	60,2
Más				
Otros Ingresos	52,5	42,0	10,5	25,0
Total de Ingresos	52,5	42,0	10,5	25,0
Utilidad ó Pérdida del Período antes del Impuesto	117,3	98,6	18,7	19,0

Anexo 6 **Balance General. Porcentajes Integrales**	**2011**		**2010**	
ACTIVO	Subgrupo	Activo	Subgrupo	Activo
Activos Circulantes	100,00	47,04	100,00	40,24
Efectivo	14,89	7,00	21,69	8,73
Cuentas por Cobrar	42,32	19,91	63,93	25,72
Inventario Total	0,17	0,08	0,91	0,37
Pagos Anticipados	42,62	20,05	13,47	5,42
Activos a Largo Plazo	**100,00**	**45,56**	**100,00**	**54,21**
Activos Fijos	100,00	81,44	100,00	91,24
Menos Depreciación Acumulada				
Otros Activos	100,00	7,39	36,38	5,55
Total del Activo		100		100
	2011		**2010**	
PASIVO	**Grupo**	**Fuente**	**Grupo**	**Fuente**
Pasivos Circulantes	**100,00**	**35,96**	**100,00**	**22,91**
Cuentas por pagar	69,69	25,06	60,06	13,76
Proviciones totales	3,24	1,16	6,40	1,47
Otras partidas del pasivo circulante	27,07	9,73	33,54	7,69
Pasivo a largo plazo		0.00	0.00	0.00
Total de Pasivo		35.96	22.91	22.91
Patrimonio	**2011**		**2010**	
Reservas patrimoniales	4,84	3,10	13,16	10,14
Utilidades del período	10.15	6.5		0.00
Inversión Estatal	85,01	54,44	86,84	66,94
Total de Patrimonio	100,00	64,04	100,00	77,09
Total de Pasivo y Patrimonio		100		100

Anexo 7 Tablero 1				Rotación Activo					
2010	1527	$	%		0.79	**2010**	1205	$	%
2011	1803	275.6	18.0		0.78	**2011**	1400	196	1

mien to

Activo

Ventas

Margen en ventas

2010	1.30	Rendimiento	0.06	**2010**	0.08	2010	
2011	1.56		0.07	**2011**	0.08	2011	

2010	1177	$	%	Rentabilidad	0.08	**2010**	98.6	$	%
2011	1155	-22.80	-1.9			**2011**	117.3	18.7	1

Capital

Utilidad Neta

	2010	
Rent Act Fijos	2011	

Activos Fijos Netos			
2010	828.0	$	%
2011	821.5	-6.5	

				-51%				
Anexo 8. Tablero 2.				-0.77				
2010	614.6	$	%	**1.52**	**2010**	82.8	$	%
2011	848.3			**0.75**	**2011**	362	279	336.6
Activo Circulanta				**P Ácida**	**Inventarios**			
Razón Corriente	1.76	**2010**	**0.38**					
	1.31	**2011**	**0.19**	**Tesorería**	**2010**	133	$	%
	-0.4		-0.19		**2011**	126	-7	-5.3
	-26%		-49%		**Efectivo**			
2010	350	$	%					
2011	648.4	298.4	85.3					
Pasivo Circulante								

Anexo 9. Tablero 3			
Estrategias del efectivo	**Actual**	**Ideal**	Diferen
Ciclo de vida del inventario (dias)	134	50	-84
Ciclo promedio de cobro (días)	94	30	-64
Ciclo promedio de pago (días)	110	30	-80
Ciclo de Caja o de conversión (días)	118	50	-68
Rotación del efectivo 365/Ciclo de caja	3.1	7.30	4
Saldo promedio en efectivo =Desembolsos/Rotación del efectivo (M. P.)	175.1	156.6	-18
Interés ganado por ahorro (M. P.)		1.11	

Tablero 4

Resumen de los Estados de Cambio	Capital de Trabajo	Efectivo
Flujo de operación	198,5	256,3
Orígenes	198,5	536,4
Aplicaciones		280,1
Flujo de Inversión	-123,3	-123,3
Orígenes	0	0
Aplicaciones	123,3	123,3
Flujo de Financiación	-140	-140
Orígenes	0	0
Aplicaciones	140	140
Flujo neto total	**-64,8**	**-7**