



Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas

Trabajo de Diploma

Título:

**Perfeccionamiento del análisis económico financiero en la UEB Cubiza
Villa Clara.**

Autor: Mildrey Mora Banguela

Tutor: Msc. Dagmara Quintero Silverio

Consultante:

Mayo 2012

Resumen

La información contable es un instrumento poderoso en manos de la administración para evaluar retrocesos y/o progresos en su gestión. Mostrar los resultados de la manera más veraz y confiable posible precisa de la aplicación de técnicas adecuadas para analizar los Estados Financieros.

Actualmente, existen factores que inciden significativamente en la obtención de resultados positivos en cualquier organización que no se presentan en los estados financieros básicos; de manera que para que el diagnóstico de la entidad sea completo debe abarcar diferentes áreas, entre ellas: el marketing, la organización y el capital humano.

Para desarrollar el presente trabajo se ha tomado como objeto de estudio la UEB Cubiza Villa Clara, la más antigua organización cubana dedicada al servicio de izaje. En la entidad ha existido tradicionalmente carencia en la utilización de herramientas analíticas que contribuyan a la interpretación y valoración de la información contable, por ello en la investigación se propone un procedimiento de análisis económico financiero que integra aspectos relacionados con el marketing, la organización y el capital humano; el que proveerá a la organización de un instrumento necesario para la toma de decisiones.

Summary

Summary

The countable information is a powerful instrument in hands of the administration to evaluate setbacks and/or progresses in its administration. To show the results in the precise possible more truthful and more reliable way of the application of appropriate techniques to analyze the States Financiers.

At the moment, factors that impact significantly in the obtaining of positive results in any organization that they are not presented in the basic financial states exist; so that the diagnosis of the entity is complete it should embrace different areas, among them: the marketing, the organization and the human capital.

To develop the present work has taken as study object the UEB Cubiza Villa Clara, the oldest Cuban organization dedicated to the izaje service. In the entity it has existed lack traditionally in the use of analytic tools that they contribute to the interpretation and valuation of the countable information, for it in the investigation intends a procedure of financial economic analysis that integrates aspects related with the marketing, the organization and the human capital; the one that will provide to the organization of a necessary instrument for the taking of decisions.

Índice

<u>Contenido</u>	<u>Páginas</u>
Introducción	1
Capítulo 1: Marco Teórico Referencial	5
1.1 La contabilidad. Conceptos y generalidades	5
1.2 Estados financieros básicos. Estructura y características.....	8
1.3 Definiciones y métodos del análisis económico financiero.	13
1.4 Integración del análisis económico financiero con otras áreas.....	21
Capítulo 2: Caracterización y diagnóstico de la Entidad	25
2.1 Características generales de la UEB Cubiza Villa Clara.....	25
2.2 Diagnóstico del uso de la información contable.....	29
2.3 Cualidades significativas en la entidad.....	31
2.4 Procedimiento para el análisis económico financiero integrando aspectos asociados a la organización, marketing y capital humano para la UEB Cubiza Villa Clara.....	36
Capítulo 3: Aplicación del procedimiento propuesto	42
3.1 Aplicación del procedimiento.....	42
Conclusiones	54
Recomendaciones	55
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

Introducción

La contabilidad tiene la misión de suministrar información a la dirección de las entidades para poder realizar con efectividad los procesos de planeación, administración y gestión. El uso inteligente de esta información solo se logrará si es presentada de manera sencilla, veraz y oportuna, aunque también es necesario que los encargados de tomar decisiones en el negocio comprendan los aspectos esenciales del proceso contable. El producto final del mencionado proceso lo conforman los estados financieros; siendo estos a su vez el comienzo de la etapa analítica.

El análisis económico financiero es un conjunto de métodos y técnicas utilizadas para poder diagnosticar la situación de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, siendo los más utilizados el análisis vertical, análisis horizontal y análisis de razones financieras. Este diagnóstico se convierte en una herramienta clave para la correcta gestión de las entidades pues ayuda a conseguir los objetivos principales de cualquier organización: sobrevivir, ser rentables y crecer.

Para que este diagnóstico sea completo debe integrar además del análisis económico financiero, áreas como marketing, la organización y el capital humano. Debe ser elaborado de forma periódica para tomar a tiempo las medidas que solucionen los puntos débiles y obtener beneficio de los puntos más fuertes.

La Empresa Central de Equipos, CUBIZA, es la más antigua organización cubana dedicada al servicio de izaje, con 35 años de experiencia. Su principal actividad, el alquiler de equipos de izaje en Cuba y el exterior, ha dado muestra de poseer un equipo de trabajo altamente especializado, manteniendo un movimiento de progreso continuo. El presente trabajo se desarrollará en la UEB Cubiza Villa Clara, representante de la referida entidad en el territorio central, y que se ha mantenido como puntera dentro de la misma, alcanzando altos niveles de eficiencia y rentabilidad.

Situación Problémica:

Debido al avance alcanzado por la UEB Cubiza Villa Clara, se hace oportuna la aplicación de técnicas adecuadas para analizar la información contable integrando aspectos relacionados con el marketing, la organización y el capital humano. Todo esto con la finalidad de mejorar la utilización de los fondos básicos productivos y de los medios de rotación. En la empresa no se

Introducción

profundiza en la estructura interna de los estados financieros efectuándose un análisis muy parcializado y reduccionista, solo se calculan varios indicadores con el fin de conocer sus resultados más inmediatos. Esta situación puede conllevar a un deterioro en su evolución como resultado de la ausencia de diagnóstico, pero también puede traducirse en diagnósticos incorrectos por carecer de información adecuada o desconocimiento.

Problema Científico:

¿Cómo perfeccionar el análisis económico financiero integrando aspectos del marketing, la organización y el capital humano en la UEB Cubiza Villa Clara?

Objetivo General:

Elaborar un procedimiento para perfeccionar el análisis económico y financiero integrando aspectos del marketing, la organización y el capital humano en la UEB Cubiza Villa Clara.

Objetivos Específicos:

- Realizar una revisión bibliográfica del tema análisis económico financiero.
- Caracterizar la UEB Cubiza Villa Clara.
- Diagnosticar la situación actual del análisis económico financiero, así como de cualidades significativas de la entidad.
- Elaborar el procedimiento de análisis integrando aspectos del marketing, la organización y el capital humano para la UEB Cubiza Villa Clara.
- Aplicar el procedimiento propuesto a partir de las particularidades de la empresa.

En correspondencia con los objetivos específicos se generaron las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son las técnicas y métodos más usados en el análisis e interpretación de los estados financieros?
2. ¿Qué situación presenta la UEB Cubiza Villa Clara, en lo que a análisis económico financiero se refiere?
3. ¿Qué características y cualidades significativas posee la entidad objeto de estudio?

Introducción

4. ¿Cuál es el procedimiento de análisis económico financiero más adecuado para la UEB Cubiza Villa Clara?

Justificación de la investigación:

Teórico: Elaborar un procedimiento para el perfeccionamiento del análisis económico financiero que integre aspectos del marketing, la organización y el capital humano.

Práctico: Proveen a la UEB Cubiza Villa Clara de una herramienta eficaz para la toma de decisiones.

Hipótesis:

Si se elabora un procedimiento para perfeccionar el análisis económico financiero que tenga en cuenta aspectos del marketing, la organización y el capital humano en la UEB Cubiza Villa Clara; entonces se contará con una herramienta eficaz que apoye el proceso de toma de decisiones.

Con el trabajo de diploma se pretende proveer a la UEB Cubiza Villa Clara de una herramienta capaz de ofrecerle información clara, sencilla y veraz sobre su situación financiera y económica, conocer los éxitos y deficiencias de la entidad y ayudar a solucionar estas últimas. También se conocerá la manera más óptima de aplicar sus recursos lo cual le permitirá a sus directivos tomar decisiones acertadas en aras de maximizar utilidades y perfeccionar sus servicios.

En el desarrollo del referido trabajo se utilizarán varios métodos y técnicas de análisis, entre ellas:

- Inductivo y deductivo.
- Análisis y síntesis.
- General y particular.

La tesis se estructurará en tres capítulos:

Capítulo 1: Marco Teórico Referencial; presenta toda la información recopilada y analizada sobre la interpretación y análisis de estados financieros.

Capítulo 2: Caracterización y diagnóstico de la entidad; presentará las particularidades de la empresa objeto de estudio y se diagnosticará el uso de la información contable.

Introducción

Capítulo 3: Propuesta de procedimiento para el perfeccionamiento del análisis económico financiero en la UEB Cubiza Villa Clara; mostrará la aplicación del procedimiento propuesto sobre la base de dos períodos económicos en la entidad.

Luego se enunciarán las conclusiones a las que se llegó con la investigación y las recomendaciones que se le hacen a la entidad para el mejoramiento de su gestión económica y financiera.

Capítulo 1

1.1 La contabilidad. Conceptos y generalidades.

La contabilidad es una actividad tan antigua como la propia humanidad, desde tiempos remotos el hombre ha tenido la necesidad de informarse acerca de cuáles son los recursos que posee, cómo y en qué invierte los mismos; siendo esto vital para ejercer un mayor control y realizar una adecuada toma de decisiones. Las primeras prácticas contables recogidas por la historia datan desde la edad antigua, y aunque los métodos utilizados por las civilizaciones eran atrasados, fueron sin duda alguna, un paso de avance.

Con el devenir del tiempo la contabilidad se fue desarrollando, las técnicas de registro evolucionaron vertiginosamente hasta llegar a los métodos modernos usados actualmente, estos son más complejos pero brindan información financiera más pormenorizada, permitiendo evaluar hechos del pasado y proyectar el futuro de forma tal que la entidad alcance sus metas y objetivos.

La contabilidad es un lenguaje, el lenguaje del mundo de los negocios; su objetivo genérico es describir lo que ha ocurrido en una empresa en el pasado y cual es su situación actual desde el punto de vista financiero como consecuencia de este pasado. (Colectivo de autores, 1982). En contabilidad no se trata únicamente de describir acontecimientos anteriores, sino también de hacer estimaciones, de predecir en alguna medida, siempre que el resultado de esta actividad sea útil para la toma de decisiones. Varios autores la definen de la siguiente forma:

La contabilidad es el arte de interpretar, medir y describir la actividad económica. El propósito fundamental de la contabilidad es proporcionar información financiera sobre una entidad económica. El papel del sistema contable de la organización es desarrollar y comunicar esta información. (Meighs and Meighs, 1993)

La contabilidad es el sistema que mide las actividades del negocio, procesa esa información convirtiéndola en informes y comunica estos hallazgos a los encargados de tomar las decisiones. (Charles Hongreen, 2004)

La contabilidad puede ser considerada como la recolección y registro sistemático de las operaciones económicas de una empresa, en términos monetarios y no monetarios, la

Capítulo 1 Marco teórico referencial

preparación de los informes financieros, el análisis o interpretación de estos informes y servir de guía para la acción, a la dirección de la empresa. (Oscar Torras de la Luz, 2007)

La contabilidad es una ciencia ya que se basa en un conjunto de principios, métodos y procedimientos. Es un proceso que identifica, registra, clasifica y resume todas las operaciones desarrolladas por una empresa, lo que permite medir e informar los resultados económicos financieros con vistas a la toma de decisiones. (NCIF, 2005)

De lo anterior se infiere que el papel de la contabilidad es desarrollar y comunicar la información de forma tal que sirva de ayuda en la planificación y control de las actividades de la entidad, por tanto es una ciencia al servicio de la dirección de las empresas. Sus informes financieros al ser rendidos a los distintos niveles de dirección, hacen posible que los dirigentes puedan planificar y controlar con efectividad las operaciones y las finanzas de que son responsables, además de planear el mejoramiento de las operaciones futuras.

Araceli Sito Cabo en su Curso Básico de Contabilidad y Finanzas (CD Carrera Economía, 2007), plantea que para que se cumpla el papel de la contabilidad de comunicar y desarrollar la información se deben ejecutar tres pasos, primeramente es necesario registrar la actividad financiera, es decir, crear un registro sistemático de la actividad diaria de la entidad. La ejecución de las diferentes transacciones que se realizan en la empresa tiene un soporte documental, los que son la base de las inscripciones en los libros de contabilidad. El registro de estos documentos se puede realizar de forma manual o computarizada.

Como segundo paso se debe clasificar la información. El registro completo de todas las actividades de una entidad implica un gran volumen de datos, de ahí la necesidad de clasificar la información en grupos o categorías, por ejemplo: agrupar aquellas transacciones a través de las cuales se recibe o se paga efectivo.

El tercer paso es resumir la información. Para que los datos contables puedan ser utilizados por quienes toman decisiones, deben estar resumidos y brindar de forma clara y precisa la situación financiera de la entidad y los resultados de las operaciones en un período dado.

Un buen sistema de contabilidad es capaz de suministrar con eficiencia la información que los diferentes usuarios necesitan para tomar decisiones respecto a variados temas, entre ellos se

Capítulo 1 Marco teórico referencial

pueden enunciar los siguientes: los inventarios de mercancías deben ser los adecuados, evitando las existencias excesivas; los fondos de efectivo deben estar disponibles para pagar las obligaciones a su vencimiento; la capacidad productiva de la empresa debe satisfacer la demanda de los clientes, obteniéndose un volumen de venta satisfactorio y los costos deben mantenerse en un nivel proporcional a los ingresos que producen.

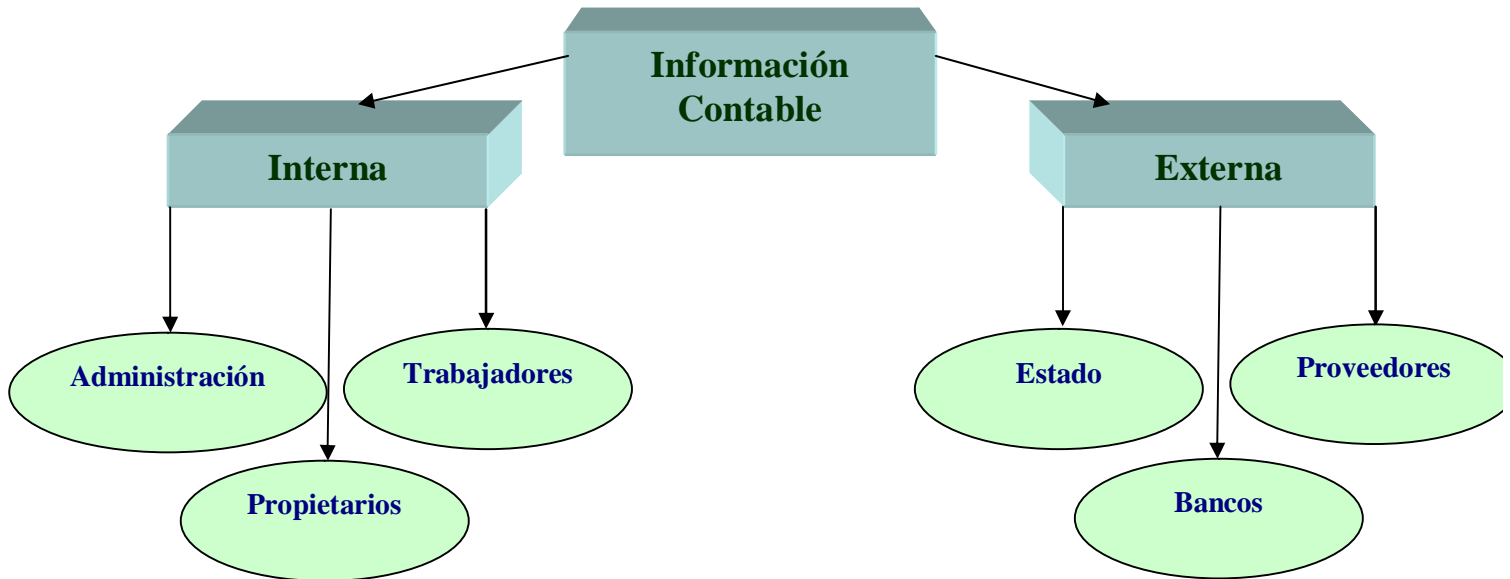


Figura # 1.1 Información Contable.

Fuente: Elaboración Propia.

Atendiendo a los tipos de usuarios a los que se les suministre la información contable, esta se clasifica en interna y externa, (figura 1.1). La información interna está dirigida a los diferentes integrantes de la empresa, tales como: administración, propietarios de la empresa y trabajadores (R. Maldonado, 2006). La administración o gerencia de la empresa necesita conocer su disponibilidad y capacidad de pago para determinar las posibilidades reales de la empresa, por su parte los propietarios y accionistas requieren hacer un balance del capital que han aportado para conocer sus variaciones y evaluar la capacidad de la entidad para el pago de dividendos. Los trabajadores necesitan conocer cual fue el beneficio alcanzado por la institución para la cual laboran para percibir las remuneraciones y otros beneficios obtenidos de ella.

La información externa es la suministrada a terceras personas, tales como el estado, bancos e institutos financieros y proveedores. El estado utiliza la información para regular la actividad

de las entidades, así como para fijar y utilizar las políticas fiscales. Los bancos deben conocer la información financiera de las entidades para determinar si sus préstamos y el interés asociado a los mismos serán pagados al vencimiento. Los proveedores precisan establecer si las cantidades que se les adeudan serán pagadas cuando llegue su vencimiento.

1.2 Estados financieros básicos. Estructura y características.

Teniendo en cuenta las necesidades de los diferentes usuarios, se preparan los informes contables. Dichos informes se conocen por el nombre de estados financieros y su objetivo es suministrar información acerca de la situación, desempeño y cambios en la posición financiera de las entidades, también muestran los resultados de la actividad llevada a cabo por la administración y dan cuenta de la responsabilidad en la gestión de los recursos confiados a la misma (Resolución 235, 2005)

Internacionalmente, el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) es el encargado de desarrollar normas de contabilidad a nivel mundial que logren la armonización entre las regulaciones, normas contables y procedimientos relativos a la preparación y presentación de los estados financieros. En abril de 1989 el Consejo del IASB aprobó el marco conceptual para la preparación y presentación de los estados financieros, entre los conceptos que establece este documento se encuentran: el objetivo de los estados financieros, las características cualitativas que determinan la utilidad de la información de los estados financieros, la definición, reconocimiento y valoración de los elementos que constituyen los estados financieros y los conceptos de capital y de mantenimiento del capital.

En nuestro país el Comité de Normas Cubanas de Contabilidad; órgano adjunto al Ministerio de Finanzas y Precios, es el encargado del asesoramiento para la armonización, implementación y evaluación de la práctica contable. Para ello ha tomado como referencia lo contenido en las Normas Internacionales de Información Financiera; estableciendo desde el 1ro de enero del 2006, las bases para la presentación de los Estados Financieros con propósitos de información general, a fin de asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros publicados por la misma entidad en ejercicios anteriores, como con los de otras entidades diferentes. Para alcanzar dicho objetivo, la Norma Cubana de Contabilidad 1

establece requisitos generales para la presentación de los estados financieros y ofrece directrices para determinar su estructura, a la vez que fija los requisitos mínimos sobre su contenido. Tanto el reconocimiento, como la valoración y la información a revelar sobre determinadas transacciones y otros eventos, se abordan en otras Normas Cubanas de Contabilidad e Interpretaciones (NCIF, 2005)

Como estados financieros básicos se conocen el Estado de Situación, el Estado de Resultados y el Estado de Flujo de Efectivo. El primero es considerado por muchos como el estado financiero fundamental, se conforma con las cuentas reales mostrando la situación financiera de la empresa en una fecha dada, por lo que se considera un estado estático. Presenta en forma clasificada todas las cuentas que representan bienes, derechos, obligaciones y el capital de la entidad en una fecha determinada. Es muy importante pues constituye una fotocopia de la entidad; pero es necesario conocer como utilizar la información que brinda y no olvidar el entorno en que se desenvuelve la empresa. Los grupos generales en que se desglosan las cuentas en el balance de situación son:

ACTIVOS: se ordenan de acuerdo con su disponibilidad para pagar las obligaciones corrientes de la empresa. De acuerdo con esta regla los activos más disponibles son los circulantes y dentro de ellos, se comienza por los más líquidos dentro del grupo que son el efectivo en caja y en banco. El resto de los activos se ordena siguiendo el mismo principio. Se desagrega en:

Activo Circulante: incluyen aquellos recursos y obligaciones a favor de la empresa de mayor liquidez, constituidos por el efectivo en caja y bancos, los documentos o efectos por cobrar, las cuentas por cobrar a los clientes; los ingresos acumulados pendientes de cobro, el costo de las mercancías en existencia en la fecha del balance general, y los gastos pagados por adelantado, entre otros. Es común que para su análisis se divida en disponible, realizable y existencias. El disponible es el dinero y cuentas en entidades de crédito que tengan disponibilidad inmediata. Realizable, incluye las diferentes partidas por cobrar sobre las cuales la empresa tiene derecho a exigir su pago en los plazos establecidos, (en algunos textos puede encontrarse como exigible). Existencias, se refiere a los materiales y productos que la empresa procesó y/o comercializa.

Activo Fijos Tangibles e Intangibles: bajo este grupo se incluyen aquellos activos que se usan en las operaciones normales de la empresa, que no se destinan a la venta y tienen una vida relativamente larga. Los muebles, enseres y edificios dentro de los tangibles y en los intangibles las marcas de fábrica, patentes, derechos de autor, entre otros.

Activos Diferidos: se reserva para aquellos pagos por servicios y bienes ya recibidos o consumidos que por su importancia, o porque sus efectos se extienden a varios períodos, se prorratan entre los períodos beneficiados. Son desembolsos extraordinarios tales como los gastos de organización de la empresa y promociones publicitarias; que pueden ascender a sumas importantes y se distribuyen entre varios períodos.

Otros Activos: en este grupo se incluyen algunos activos que por su naturaleza y destino no se pueden clasificar en los grupos anteriores. Tienen la característica de no ser homogéneas, como por ejemplo: faltantes y pérdidas en investigación, construcciones en proceso, efectos por cobrar en litigio, etc.

PASIVOS: el ordenamiento de los pasivos circulantes se basa en la premura con que vence y obedece al objetivo de mostrar la solvencia de la empresa, o sea, su capacidad para satisfacer todas sus obligaciones corrientes con los recursos que posee. Se desglosa en:

Pasivos Circulantes: incluyen aquellas obligaciones que la empresa debe satisfacer dentro del año siguiente a la fecha del balance general. El ordenamiento de las obligaciones dentro de este grupo se basa en la urgencia con que deben ser pagadas. Así los efectos y las cuentas por pagar y los salarios pendientes, son las obligaciones que aparecen en primer término, después se ubican los intereses acumulados por pagar y a continuación los cobros anticipados o créditos diferidos.

Pasivos a Largo Plazo: aquellas obligaciones de la empresa que vencen dos o más años después de la fecha del balance general se clasifican bajo este título, entre ellos están los bonos a pagar, hipotecas a pagar y otros préstamos convenidos.

Otros Pasivos: reflejan las deudas de la empresa que no clasifican en los grupos anteriores como por ejemplo: depósitos recibidos en garantía, depósitos de trabajadores, sobrantes sujetos a investigación, etc.

CAPITAL o PATRIMONIO: es el importe en que el activo excede al pasivo. Sus características dependen del tipo de organización al que pertenece: en las condiciones de la economía cubana, el Capital o Patrimonio de las entidades adopta la forma de Inversión Estatal, para las constituidas como empresa estatal o unidad presupuestada. Para otros tipos de empresas puede representar el aporte del dueño o de los socios y accionistas.

El estado de resultado se prepara con el fin de determinar la utilidad o pérdida de un ejercicio económico, es decir, muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, en forma de beneficio o pérdida. Se trata de una demostración en forma resumida de las variaciones que ha sufrido el capital en un determinado ejercicio que relaciona todos los ingresos, costos, gastos o pérdidas ocurridas. Es utilizado frecuentemente para predecir el comportamiento futuro de las entidades y se considera un estado dinámico pues expresa de manera acumulada las cifras de ingresos, costos y gastos resultantes para un período económico y no para una fecha.

Para conformar este estado se emplean las cuentas nominales que expresan el monto y detalle de las operaciones de ventas o ingresos y las de egresos agrupados de la siguiente manera:

- × Ventas o ingresos netos: reflejan el importe de todas las ventas, sin tener en cuenta el valor de las devoluciones y rebajas de ventas.
- × Devoluciones y rebajas de ventas: son aquellas que los clientes retornan a la empresa por no ser lo que ellos pidieron, o por no estar de acuerdo con la calidad del producto recibido. Las rebajas sobre las ventas se derivan de las bonificaciones que sobre el precio de venta se concede a clientes, sobre ventas de contado o por grandes volúmenes de venta.
- × Ventas Netas: constituyen las verdaderas ventas, se calculan restando a las ventas brutas las devoluciones y rebajas en ventas.
- × Costo de Ventas: el costo de ventas o costo de producción de lo vendido, cómo su nombre lo indica; sólo refleja el costo de lo vendido y no tiene porqué coincidir con el costo de producción; solamente coinciden si todo lo producido se vende. De

- ahí que no contemple el costo de los inventarios de productos terminados, ni de los productos en proceso de fabricación.
- × Gastos de distribución y ventas: dentro de estos se encuentran los salarios y comisiones de vendedores, gastos de publicidad, mercadotecnia y combustible, entre otros.
 - × Gastos generales y de administración: incluye salarios de directivos y empleados de oficina, gastos legales y de representación, materiales de oficina, depreciación de activos fijos tangibles y alquiler de locales.
 - × Gastos e ingresos financieros y eventuales: se derivan de las operaciones y financiamientos a corto plazo. Entre los gastos se pueden encontrar de intereses, descuentos concedidos por pronto pago, comisiones bancarias y recargos por atrasos en los pagos.

El estado de flujo de efectivo tiene como propósito mostrar información sobre los ingresos y pagos de efectivo durante un período contable, o sea, suministra a los usuarios de los estados financieros datos para evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como sus necesidades de liquidez; instrumentos necesarios para tomar decisiones económicas. En Cuba, la Norma Cubana de Contabilidad 2 (NCIF, 2005); vigente a partir del 1 de enero de 2006 y armonizada con la Norma Internacional de Contabilidad No. 7 Flujo de Efectivo, establece que las entidades, cualesquiera que sea su forma de organización económica, deben confeccionar un estado de flujo de efectivo y presentarlo como parte integrante de sus estados financieros para cada ejercicio; con el objetivo de que las entidades suministren información relacionada con los movimientos históricos en el efectivo y los equivalentes al mismo a través de la presentación de dicho estado.

No obstante a todas las bondades que brindan los estados financieros es necesario también conocer las limitaciones que presentan, derivadas de las propias imperfecciones que posee la contabilidad, entre estas se tienen que: solo brindan información de los hechos ocurridos que pueden expresarse en términos monetarios, además desconoce el valor del dinero en el tiempo; son influenciados por la diferencia de criterios que puedan tener las personas que lo

confeccionan, son una fotografía del presente, valorados a costos históricos y existen manipulaciones de los principios generalmente aceptados que varían las partidas de los estados financieros por la utilización de diferentes métodos de valoración (inventarios, depreciación)

1.3 Definiciones y métodos del análisis económico financiero.

Los ejecutivos y hombres de negocios deben enjuiciar las causas y los efectos de la gestión de la empresa, como punto de partida para tomar numerosas decisiones en el proceso de administrar los eventos de la misma, de manera que sean consecuentes con las tendencias de comportamiento en el futuro y que puedan predecir su situación económica y financiera (Demestre, et al., 2005). El control del cumplimiento de los planes se efectúa con la ayuda de la contabilidad, la estadística y el registro técnico operativo, pero el registro no detecta por completo las relaciones y las interdependencias de los diferentes procesos económicos. Aquellas fases del proceso económico que no pueden ser revisadas con la ayuda del registro se someten a estudio por medio del análisis. En este sentido el análisis representa la continuación del registro y terminación del control de la actividad de la empresa.

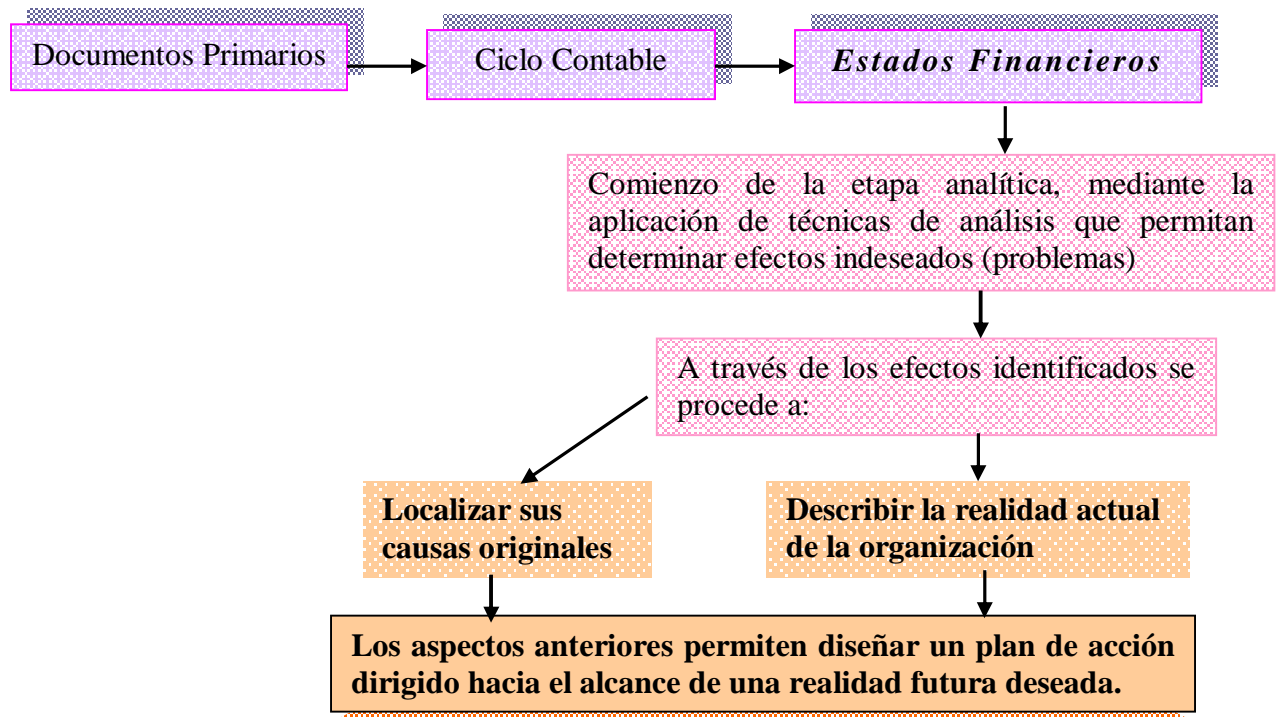


Fig. 1.1 Secuencia lógica del análisis financiero

Fuente: Demestre, et al., 2005.

El análisis es una condición totalmente necesaria para el funcionamiento exitoso de cualquier sistema económico, en este proceso obtenemos la información sobre su estado, además de los éxitos y las negligencias en su actividad. Como resultado del mismo surge la posibilidad de seleccionar las decisiones óptimas o próximas a éstas que garanticen la utilización racional de los recursos financieros, materiales y laborales.

El análisis de la actividad económica tiene gran importancia como herramienta para la evaluación de la eficiencia económica de las empresas, su uso permite el continuo perfeccionamiento del trabajo de la entidad, además es una función imprescindible de la dirección utilizado para evaluar resultados e influencias de factores internos y externos. Analizando los estados financieros es posible evaluar la situación económica: capacidad que tiene la entidad de obtener resultados, a través de la comparación de todos los ingresos con todos los gastos; y la situación financiera, que es la capacidad de una organización para afrontar sus deudas o sus respectivos plazos de vencimiento (figura 1.1). Podría definirse el análisis de cuentas como una rama de la contabilidad que, partiendo de la información contable y utilizando diferentes técnicas, trata de analizar y enjuiciar las causas y los efectos de la gestión empresarial que han hecho llegar a la entidad a su situación actual; para tratar de predecir su desarrollo futuro, dentro de límites razonables y permitir la toma de decisiones fundadas (Rodríguez, 2009).

El pilar fundamental del análisis económico financiero se encuentra en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, para estos fines los más utilizados son el balance general y el estado de resultados (Morales, 2007). Los métodos y técnicas más comunes para realizarles el análisis económico financiero son el método comparativo o análisis horizontal y el método porcentual o análisis vertical.

En el *método comparativo o análisis horizontal* se busca determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro, determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta. Es el análisis que permite conocer si el comportamiento de la organización en un período fue bueno, regular o malo. Para establecer la variación absoluta sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero de una etapa con respecto a otra, se procede a determinar la diferencia al valor del último

período – del valor primero. El cálculo de las variaciones en valores relativos se determina mediante la división de la variación entre ambos años (corriente – base) entre el importe del año base y este resultado se multiplica por 100. La utilidad de este análisis consiste principalmente en revelar tendencias de los estados financieros y sus relaciones, además proporciona nuevos elementos de juicio para el analista ampliando el campo y la visión analítica.

El *método porcentual o análisis vertical* consiste en determinar el porcentaje que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado, lo que permite determinar la composición y estructura de los medios que posee la entidad y las fuentes de financiamiento. Este método presupone tomar un solo estado financiero (balance general o estado de resultado) y relacionar las partes que lo componen con alguna cifra base del mismo.

En el balance general puede realizarse el análisis vertical de los activos para determinar que porcentaje del total de estos corresponde a cada grupo del mismo o dicho análisis puede subdividirse haciendo una comparación de cada cuenta de activo con relación al grupo al que pertenecen. Respecto a los grupos de pasivo y capital el análisis puede realizarse de la misma forma. Con relación al estado de resultado un procedimiento común es tomar las ventas netas como cifra base y relacionar en términos de porcentajes todas las cifras de este estado.

El *Análisis de Índices o Razones*, según menciona la enciclopedia Wikipedia (2001); fue una de las primeras herramientas desarrolladas del análisis financiero, las mismas están dadas por la relación entre dos o más partidas del balance y representan las veces que un importe contiene a otro. En dependencia de las partidas consideradas la razón tendrá un sentido económico que es de suma importancia comparar con otros períodos de la empresa, con otras empresas de la rama o con razones estándar.

Los índices más utilizados en el análisis de estados financieros son las razones de liquidez, endeudamiento, de rotación de activos, de gestión de cobros y pagos y las razones de rentabilidad (García, 2000).

Las razones de liquidez permiten diagnosticar la posibilidad de la empresa de hacer frente a sus pagos a corto plazo, entre éstas se encuentran las siguientes:

Capítulo 1 Marco teórico referencial

Índice de solvencia, razón del circulante o razón del capital de trabajo: señala la liquidez general de la empresa y representa el mejor medio de estimar las posibilidades que tiene un negocio de cumplir con sus obligaciones corrientes. Se determina:

$$\text{Índice de solvencia} = \text{Activo circulante} / \text{Pasivo a corto plazo}$$

Un negocio con una razón del circulante elevado puede que no se encuentre en condiciones de pagar el pasivo circulante debido a una distribución desfavorable del activo circulante en relación con su liquidez. Por ejemplo los inventarios pueden ser excesivamente altos en relación con las ventas, los documentos por cobrar pueden representar una acumulación de cuentas por cobrar ya vencidas, etc. Es criterio de algunos autores que este índice se considera satisfactorio cuando está próximo a 2, aproximadamente entre 1.5 y 2, aunque debe considerarse la velocidad de cobro y pago de la empresa.

Razón de liquidez: es igual al disponible más el realizable (también conocido como activo circulante líquido) dividido por el Pasivo Circulante y da la medida de la capacidad de la empresa de pagar sus deudas inmediatamente.

$$\text{Razón de Liquidez.} = \text{Disponible} + \text{Realizable} / \text{Pasivo Circulante}$$

Se considera una situación financiera aceptable cuando este índice es por lo menos igual a 1. Si es menor que 1, la empresa puede hacer suspensión de pagos. Si es muy superior a 1 indica la posibilidad de que se tenga un exceso de activos líquidos y por tanto se está perdiendo rentabilidad de los mismos.

Razón de tesorería o disponibilidad: es igual al disponible dividido por el exigible a corto plazo. Este índice es conocido también como “prueba del ácido”. Es difícil estimar un valor ideal para esta razón debido a que el disponible fluctúa a lo largo del año, no obstante si el valor es bajo existirán dificultades para enfrentar los pagos y si es muy alto indica que existen disponibles ociosos. Como valor medio óptimo se puede indicar el de 0.3 aproximadamente.

$$\text{Razón de disponibilidad} = \text{Disponible} / \text{Pasivo Circulante}$$

Las razones de endeudamiento se utilizan para diagnosticar sobre la cantidad y calidad de la

deuda que tiene la empresa así como para comprobar hasta que punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar la carga financiera correspondiente. Entre estas se encuentran:

Índice de endeudamiento: expresa el grado de endeudamiento de la empresa al relacionar el total del Pasivo con el total del Activo.

$$\text{Índice de endeudamiento} = \text{Total del pasivo} / \text{Total del activo}$$

Índice de propiedad: es un complemento del índice anterior al relacionar el Capital neto con el total del activo.

$$\text{Índice de propiedad} = \text{Capital neto} / \text{Total del activo}$$

$$\text{Razón de calidad de la deuda} = \text{Deudas a corto plazo} / \text{Deudas totales}$$

Cuanto menor sea el valor de esta razón, significa que la deuda es de mejor calidad, en lo que al plazo se refiere. Hay que tener en cuenta que muchas empresas, bien por su reducida dimensión o por la actividad que desarrollan tienen dificultades para acceder a la financiación a largo plazo, lo que explica que tengan una deuda eminentemente a corto plazo.

Las razones de rotación de activos permiten estudiar el rendimiento que se obtiene de los activos siendo las más comunes las siguientes:

Rotación o índice del activo fijo: expresa cuánto se ha vendido por cada peso de Activo Fijo lo que permite ver en qué medida se están usando los mismos en función de las ventas. Se calcula por la relación de las Ventas Netas entre el Activo Fijo.

$$\text{Rotación del activo fijo} = \text{Ventas} / \text{Activo fijo}$$

Aquí es necesario tener en cuenta el período de maduración del capital invertido. Cuánto mayor sea el valor de este ratio quiere decir que se genera más ventas con el Activo Fijo.

Rotación del Activo Circulante = $\text{Ventas} / \text{Activo Circulante}$. (ídem. al anterior pero en función del Activo Circulante).

Rotación del capital neto o capital contable: indica cuanto se ha vendido por cada peso de capital invertido permitiendo evaluar si este se ha administrado adecuadamente o se han desaprovechado oportunidades de obtener mejores resultados.

Rotación del capital neto = Ventas netas / Capital contable

Rotación del inventario: El término “rotación de los inventarios” se refiere al número de veces que el inventario “da la vuelta”, esto es, se vende y es repuesto durante el período contable. Esta rotación, que por lo común está estrechamente relacionada con las ventas, se calcula por la relación entre el costo de la mercancía vendida y el inventario final del período o preferiblemente por el promedio de las cifras mensuales o el promedio de los inventarios al principio y fin de año.

El promedio de días que las mercancías del inventario se encuentran en existencia se calcula dividiendo los días del año comercial por la rotación del inventario.

Rotación del inventario = Costo de ventas / Inventario promedio

Plazo promedio de rotación del inventario = 360 / Rotación del inventario

Una rotación creciente del inventario refleja un importe relativamente más bajo de inversión de Capital de Trabajo en el inventario; una rotación decreciente del inventario indica que una porción relativamente más grande del capital neto de trabajo se invierte en inventarios.

Al comparar las rotaciones de un año a otro entre empresas es importante tener datos comparables con respecto a la base de evaluación del inventario y otros elementos como las normas de compra y venta y los métodos de control de los inventarios empleados. Esta comparación permite llegar a conclusiones más exactas, en caso de no existir base de comparación se tendrá en cuenta el tipo de empresa y sus características.

Las razones de gestión de cobros y pagos se utilizan para comprobar la evolución de la política de cobro y pago a clientes y proveedores respectivamente y las más aplicadas son las siguientes:

Rotación de las cuentas y efectos por cobrar o razón del plazo de cobro: El importe de las cuentas por cobrar, las cuentas corrientes abiertas y los documentos por cobrar, dependen del volumen de las ventas, de la extensión del crédito concedido y de la efectividad de la política de cobros. Por eso este índice se determina dividiendo las ventas a créditos por las cuentas por cobrar de clientes pendientes al final del período contable o por el promedio mensual del año.

Rotación de las cuentas por cobrar = Ventas a créditos / Cuentas y efectos por cobrar

Relacionando los días del año comercial (360) con la rotación se obtienen los días que está demorando el cobro, lo que constituye el crédito que la empresa está dando a sus clientes.

También puede determinarse por la relación inversa, o sea, Cuentas y Efectos por cobrar / Ventas a créditos y multiplicando el resultado por 360 días, cuanto menor sea este ratio indica que se cobra antes a los clientes, lo cual es deseable para cualquier empresa.

Promedio de días de pagos a los acreedores: este indicador se calcula a partir de la relación de las cuentas y efectos por pagar a corto plazo con las compras a crédito.

Promedio de días de pago a los acreedores = Cuentas y Efectos por pagar corto plazo / Compras a crédito

El análisis de la rentabilidad permite relacionar lo que se genera a través de la cuenta de pérdidas y ganancias con lo que se precisa de activos y capitales propios. Desde un punto de vista económico uno de los fines primordiales de la empresa consiste en hacer máxima la rentabilidad de los capitales invertidos pues no se trata de maximizar los beneficios absolutos sino la relación existente entre los beneficios y los capitales invertidos. Las principales razones dependen de cuatro variables: activo, capital propio, ventas y utilidad. Entre las fundamentales se destacan:

Rentabilidad económica o rendimiento: es la relación entre la utilidad antes de intereses e impuestos y el activo total lo que permite conocer la evolución y las causas de la productividad del activo de la empresa. Cuanto más elevado sea el rendimiento mejor, porque indicará que se obtiene más productividad del activo.

Rendimiento = Utilidad antes de intereses e impuestos / Total Activo

Rentabilidad financiera: es la relación entre la Utilidad neta y el Capital propio, por tanto mide la utilidad generada con relación a la inversión de los propietarios. A medida que esta razón aumente mejor será la rentabilidad de la empresa.

Rendimiento = Utilidad neta. / Capital propio

Rendimiento bruto o margen bruto de utilidad = Utilidad bruta en ventas / Ventas Netas

Capítulo 1 Marco teórico referencial

Expresa cuánto se gana por cada peso de mercancía vendida. Mientras más elevado sea este índice más favorable es el resultado.

Rendimiento en operaciones o Margen de utilidad en operaciones = Utilidad en operaciones / Ventas Netas

Este índice es más favorable a medida que se incrementa.

Margen neto de utilidades = Utilidad Neta / Ventas Netas

Rendimiento del Capital contable = Utilidad neta / Capital contable

Esta razón mide el rendimiento sobre la inversión de los propietarios o sea la utilidad que se obtiene por cada peso invertido por el propietario en un período dado.

Otras técnicas que pueden considerarse para el análisis son las siguientes:

Análisis de las ventas por producto o servicio:

Participación del producto $\frac{\text{Ventas producto A}}{\text{Ventas totales de la empresa}}$

Nivel de renovación = $\frac{\text{Ventas de nuevos productos}}{\text{Ventas totales}}$
de la gama

Para evaluar la eficiencia se comparan los gastos que se preveía consumir con los gastos realmente producidos, consumiendo los mínimos gastos que sea posible. Este ratio ha de ser mayor o igual a 1.

Índice de Gastos = $\frac{\text{Gastos Previstos}}{\text{Gastos Reales}}$

Cada vez son más utilizados los indicadores relacionados con la calidad, a pesar de que para ello se precisa información que en su mayor parte no está en las cuentas de pérdidas y ganancias. Estos indicadores miden el nivel de calidad conseguido y los costos relacionados con la calidad.

Número de quejas de clientes/ Clientes

1.4 Integración del análisis económico financiero con otras áreas.

Para lograr la correcta gestión de las entidades y conseguir sus objetivos principales: sobrevivir, ser rentables y crecer; las empresas necesitan conocer sus puntos débiles y fuertes, de esta forma podrán tomar las decisiones que corrijan unos y sacarán provecho de los otros. Mediante el análisis de los estados financieros se puede elaborar un diagnóstico de la situación de la empresa, donde se utilizará toda la información que se considere relevante, el cual debe ser elaborado de forma continuada para que los directivos conozcan en cada momento el estado en que se encuentra la entidad y así poder tomar las decisiones pertinentes. El análisis de los estados financieros brinda información útil sobre el uso de los recursos de la organización, pero nada dicen de la satisfacción de los clientes ni del nivel de compromiso de los trabajadores, entre otros aspectos relevantes; por tanto para que este diagnóstico sea completo debe integrar además del análisis económico financiero, áreas como el marketing, la organización y el capital humano (Amat Salas, 1997).

Marketing:

Además de una función en la empresa constituye una actitud gerencial que rige el proceso de toma de decisiones de cara al entorno. Provee de herramientas y métodos de trabajo a todas las áreas de la empresa y aporta un método de análisis, orientando a los directivos para enfrentar los procesos de negociación (Rubio, 2009). En consecuencia, el alcance del marketing permite convertirlo en toda una concepción de funcionamiento de las organizaciones modernas, de cara a sus mercados y públicos para asegurar la eficiencia en el funcionamiento y la satisfacción de los mismos, mediante el proceso sistemático de toma de decisiones en cuyo centro de atención está el cliente, usuario o ciudadano, en dependencia del tipo de organización de que se trate. Entre las variables de marketing más importantes se cuentan:

Mercado y competencia: la investigación del mercado es uno de los elementos básicos para la planificación de una empresa de éxito y de las operaciones efectivas del marketing. Esta investigación deberá proporcionar continuamente información sobre el mercado, ayudando a la dirección de la empresa a realizar una correcta planificación de sus procesos productivos. La filosofía del marketing comienza con identificar las necesidades del mercado y anticiparse

con el diseño del producto, la preparación de los detalles del servicio y el lanzamiento de nuevas ideas. Además involucra aspectos como: componente tecnológico de los productos, formación y evolución de los precios.

Publicidad y distribución: la publicidad tiene el fin de aumentar el conocimiento de los productos o servicios que fabrica o presta una empresa, se puede medir con regularidad con el fin de evaluar la eficacia de la misma. En cuanto a la distribución es importante conocer que la elección correcta de los canales de comercialización es vital para su desarrollo. Entre los criterios de decisión que forman parte del sistema de distribución se encuentran: las necesidades del consumidor final, el tamaño del mercado, número de clientes en potencia, la naturaleza y rentabilidad del producto, la fuerza de la competencia, estructura de los canales de distribución y elección de medios publicitarios.

Organización:

Se refiere a la creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social. Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar.

La estructura organizativa del trabajo interviene directamente en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional (Liranza, 2008), o sea, ésta influye directamente en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su labor; puesto que a la organización empresarial corresponde el proceso de organización de los recursos humanos, financieros y materiales de los que dispone para alcanzar los objetivos deseados. Algunos de los indicadores principales de la variable organización son:

Objetivos de la empresa: Los objetivos estratégicos son los puntos futuros adonde la organización pretende llegar a través del cabal discernimiento de su misión. Deben ser claros, específicos y medibles; que permitan la retroalimentación y orientados a los resultados. Además deben ser cuantificables y reales puesto que luego han de ser medidos.

Estilo de dirección: Las condiciones de trabajo inmateriales en una empresa u organización están muy relacionadas respecto al estilo de mando que impere en la misma. La tarea del

liderazgo consiste en crear una cultura anticipada e innovadora que promueva la capacidad de respuesta a la dinámica del entorno, mediante la administración de las habilidades y capacidades humanas.

Planificación: es un proceso gradual por el cual se establece el esfuerzo necesario para cumplir con los objetivos de un proyecto, este proceso también permite refinar los objetivos que dieron origen al proyecto. Los gerentes usan dos tipos básicos de planificación, la estratégica y la operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras que la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Existen diferentes herramientas y técnicas para abordar la planificación de un proyecto, las cuales permiten definir el curso de acción a seguir, que será tomado como base durante la ejecución del mismo.

Capital humano:

Se designa al conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica. Dicho más ampliamente se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente importante para una organización, estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Algunas de sus variables son:

Clima laboral: determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña; por lo que ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de los miembros de la empresa.

Motivación y formación: Cuando los trabajadores tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración. Ninguna organización puede tener éxito sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo por parte de sus miembros, además los administradores necesitan comprender los elementos fundamentales que inciden en la motivación, así como los factores que encausan y apoyan la conducta de sus trabajadores. Por todos es sabido que la tecnología de avanzada es importante para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento también depende de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en

Capítulo 1 Marco teórico referencial

la organización. En la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las entidades, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo, a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

En el presente capítulo se ha tratado lo referente a conceptos básicos de la contabilidad, según varios autores; los estados financieros más utilizados y los métodos y técnicas fundamentales para su análisis. Así como la importancia que reviste la integración del análisis económico financiero con diferentes áreas de la organización.

Capítulo 2

Capítulo 2 Caracterización y diagnóstico de la entidad

2.1 Características generales de la UEB Cubiza Villa Clara.

La actual Empresa Central de Equipos, CUBIZA, es la más antigua organización cubana dedicada al servicio de izaje, con más de 30 años de experiencia. Su principal actividad, el alquiler de equipos de izaje en Cuba y el exterior, ha dado muestra de poseer un equipo de trabajo altamente especializado. En el tiempo transcurrido desde su creación, Cubiza ha mantenido en explotación un gran potencial de equipos, formando y desarrollando técnicos y obreros con una alta preparación.

La Empresa Central de Equipos distribuye sus servicios a través de 9 unidades estratégicas de negocios a lo largo del país, éstas son: UEB Ciudad Habana, UEB Reparaciones Equipos Especializados, UEB Matanzas, UEB Ciego de Ávila, UEB Camaguey, UEB Holguín, UEB Santiago de Cuba, UEB Provincia Habana y la UEB Villa Clara; en la cual se realiza la presente investigación. Pertenece al Ministerio de la Construcción (MICONS) y fue creada con el siguiente objeto social, aprobado en la resolución ministerial No.306-2004, por el Ministerio de Economía y Planificación.

- Prestar servicios de alquiler de equipos de construcción y complementarios; de alquiler de transporte especializado mediante el uso de semiremolque bajo de grandes pesos; de alquiler de grúas de izaje, así como de otros equipos mecanizados, medios y accesorios de izaje; de alquiler de equipos de perforación para cimentaciones; de montaje y desmontaje de grúas torre; todos ellos en moneda nacional y divisa.
- Brindar servicios de reparación y mantenimiento a equipos de construcción y complementarios, grúas de izaje y otros equipos mecanizados, medios y accesorios de izaje y equipos de perforación y fabricar y comercializar de forma mayorista equipos y medios de izaje, todos ellos en moneda nacional y divisa.
- Ofrecer servicios de elaboración de proyectos de izaje; de asistencia técnica, consultoría y asesoría en la explotación de la técnica de los medios y equipos de construcción, complementarios, izaje y perforación, todos ellos en moneda nacional.
- Brindar servicios de instalación, reparación, mantenimiento y operación de medios y equipos de comunicaciones, solo al Ministerio de la Construcción, en moneda nacional.

Capítulo 2 Caracterización y diagnóstico de la entidad

Misión:

Ofrecemos servicios con mayor valor en soluciones integrales para el movimiento y colocación de cargas, mediante grúas camión y torre. Otros servicios de insumo para transportación, reparación y mantenimiento, logrando así seguridad, profesionalidad y calidad en las operaciones para obtener la plena satisfacción del cliente.

Visión:

Ser una de las UEB de Cubiza más confiable y efectiva en la solución para la elevación y colocación de cargas, caracterizada por su alta seguridad, profesionalidad y calidad; soportada nuestra UEB por el comprometimiento y la competencia de sus recursos humanos, respaldado por una gestión innovadora con los más avanzados enfoques, garantizando así el camino hacia la excelencia empresarial.

La UEB Cubiza Villa Clara posee una estructura organizacional de tipo funcional, donde cada unidad cuenta con determinadas responsabilidades y deberes. (Figura 2.1)

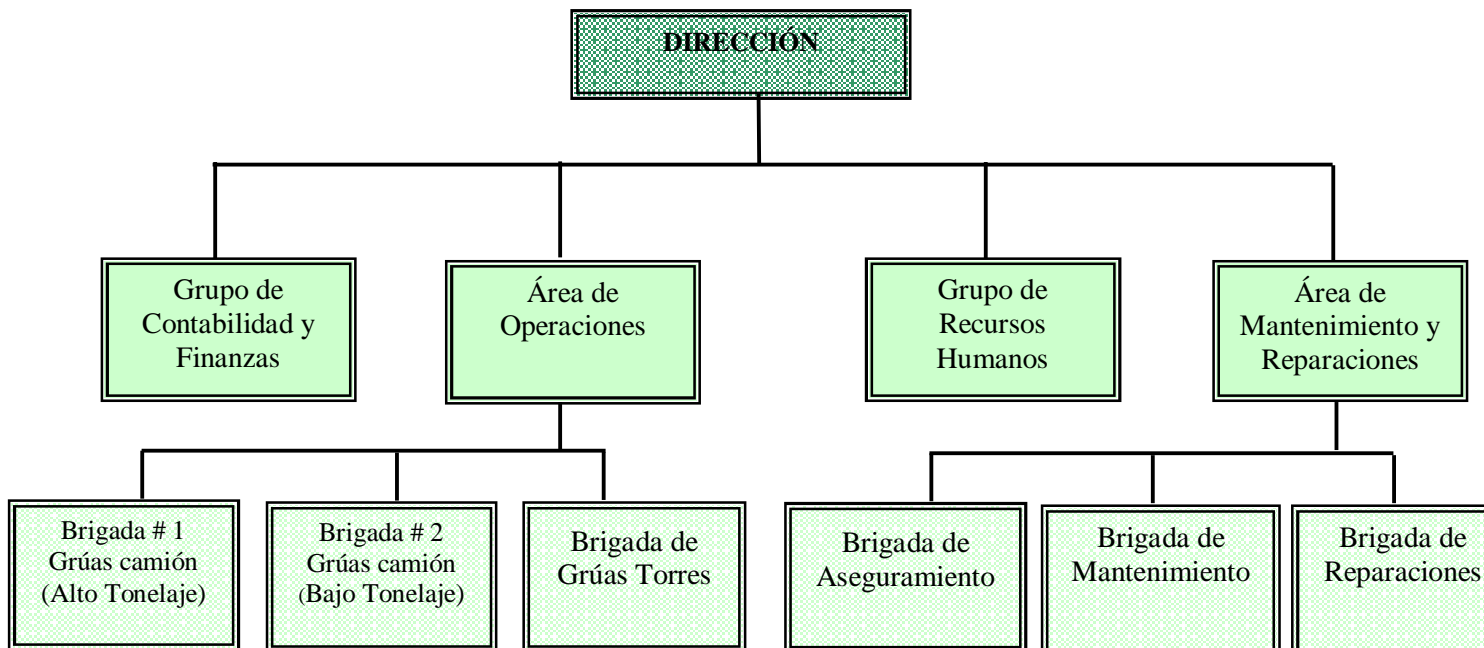


Figura 2.1 Organigrama UEB Cubiza Villa Clara

Fuente: Documentos de la entidad, 2011.

Capítulo 2 Caracterización y diagnóstico de la entidad

La empresa tiene elaboradas las estrategias a seguir para el alcance de los objetivos trazados y se encuentran definidas en la entidad las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

Fortalezas:

Situación económica favorable, amplia infraestructura de distribución, especialización y gran experiencia en la actividad, cartera de productos/servicios favorable respecto a la competencia, se posee el mayor servicio de alto tonelaje del país, amplio reconocimiento en el territorio nacional como proveedor de los servicios de elevación, aumento de la capacidad de servicio (winches y multipropósitos).

Debilidades:

Envejecimiento del parque de equipos, déficit de operarios y personal calificado en el área de mecanización, bajo liderazgo en algunos miembros del sistema de dirección, dificultades en la adquisición de los recursos necesarios para el mantenimiento y la solución de los equipos productivos debido a su envejecimiento, equipamiento insuficiente para dar respuesta a la solicitud de servicios.

Oportunidades:

Política del gobierno en priorizar construcciones, remodelaciones de obras sociales y programas de la vivienda, crecientes necesidades del servicio de izaje en la industria del petróleo y sus derivados, inversiones en la industria energética (energía eólica y remodelación de termoeléctricas), ser la empresa concebida por el MICONS como rectora de la actividad en el país, baja competencia en el área de negocio en general, intención de que la empresa centre el arrendamiento de equipos para la construcción, en el país y en el extranjero.

Amenazas:

La compra de equipos y medios de izaje de clientes importantes para auto suministrarse el servicio, acciones de la competencia para ampliar sus capacidades mediante la adquisición de nuevos equipos, incremento de necesidades de servicio de izaje en el mercado prioritario en CUP que limita el financiamiento de la empresa, difícil acceso a alternativas de financiamiento para nuevas inversiones, dependencia de las empresas importadoras y exportadoras,

Capítulo 2 Caracterización y diagnóstico de la entidad

condiciones de estimulación mas favorables en otras empresas que propician la emigración de nuestro personal especializado.

La entidad posee los objetivos estratégicos para el año 2011 definidos con sus respectivos criterios de medida (tabla 2.1). Además tiene estructurado el plan de acción que contempla el responsable de su ejecución y la fecha de cumplimiento.

Objetivo Estratégicos	Criterios de medida
Lograr niveles superiores en los servicios ofrecidos bajo un sistema de calidad que planifica, controla y mejora continuamente.	Mantener el Sistema de gestión de la calidad funcionando según la Norma ISO 9001:2008
Cumplir el plan de prestación de servicios logrando un uso eficiente de los portadores energéticos y cubriendo las expectativas del cliente.	Cumplimiento del Plan, logrando una satisfacción del cliente sobre el 80%. Índice de eficiencia energética 75 Lts/ 1.0 MP.
Mantener la disciplina en la política de mantenimiento.	Mantener el CDT $\geq 75\%$.
Lograr un aseguramiento logístico efectivo de equipos, partes y piezas de repuestos y de otros recursos materiales utilizados en los procesos funcionales de la UEB.	Cumplimiento de las acciones planificadas.
Garantizar el cumplimiento de lo establecido en las Normas Cubanas de Contabilidad.	Mantener certificación de los estados financieros.
Elevar el nivel de Gestión del Capital Humano en conformidad el sistema de Dirección Empresarial.	Cumplimiento de las acciones planificadas.
Mejorar la supervisión y el control de la informatización.	Cumplir con el 90% la guía de inspección informática.
Consolidar la actividad de seguridad y protección.	Cumplir el 80 % del Plan de acción.

Tabla 2.1 Objetivos estratégicos 2011, UEB Cubiza Villa Clara.

Fuente: Documentos de la entidad.

Capítulo 2 Caracterización y diagnóstico de la entidad

2.2 Diagnóstico del uso de la información contable.

La entidad objeto de estudio posee una contabilidad descentralizada, o sea, registra y controla todas las operaciones económicas relacionadas con los gastos e ingresos, operaciones bancarias y de caja, nóminas, inventarios y activos fijos. Al finalizar el período contable se confecciona el balance de comprobación de saldos y es enviado a la empresa central para su consolidación con las demás unidades, sin embargo no emite estados financieros puesto que no es exigencia de la empresa. Posee la contabilidad certificada desde el año 2004, lo que es ratificado todos los años por AUDITA SA.

El sistema contable que se ejecuta es el ALIMATIC, el cual no está autorizado para el sector de la construcción por lo que actualmente la empresa se encuentra implantando el Sistema Integral Económico Administrativo RODAS XXI versión 3.0, comercializado por CITMATEL y cuenta con 4 módulos: Activos Fijos, Contabilidad, Finanzas e Inventario. Las nóminas se confeccionan con un sistema elaborado por personal de la empresa central y el combustible se controla con el sistema GCombt, sistema para el control del combustible, confeccionado y comercializado por AUDITA SA. La empresa se ha esforzado por automatizar todos los procesos contables con el objetivo de humanizar el trabajo y lograr una mayor confiabilidad.

Los documentos primarios se procesan en el subsistema correspondiente y se actualizan automáticamente los registros y submayores, ellos son:

- ! Subsistema de medios de rotación
- ! Subsistema de activos fijos
- ! Subsistema de caja y banco
- ! Subsistema de cobros y pagos
- ! Subsistema de nóminas
- ! Submayores analíticos

El departamento contable está compuesto por el especialista principal y dos técnicos C en gestión económica, graduados en especialidades afines (licenciado en economía y técnicos

Capítulo 2 Caracterización y diagnóstico de la entidad

medio en contabilidad, respectivamente) que poseen varios años de experiencia en la actividad, además los dos técnicos actualmente están cursando la licenciatura. Para el desempeño de su trabajo se rigen por lo estipulado en el Manual de Normas y Procedimientos Contables SOMECE, el cual cumple con las disposiciones emitidas por el Decreto 281/2007 sobre la confección de manuales de normas y procedimientos.

La entidad generalmente ha obtenido resultados satisfactorios en su gestión, logrando en el año 2010 un sobrecumplimiento del plan anual al 101 %. En el año 2011 se ha venido cumpliendo el plan de ventas tanto mensual como el acumulado, de igual forma el valor agregado y la productividad muestran un aumento en comparación con similar período precedente. Como aspecto positivo se tiene que decrece el promedio de trabajadores y el fondo de salario pero a su vez se incrementa el salario medio, todo esto con relación al año 2010. Es de significar que ya en el mes de octubre se han cumplido las utilidades planificadas para el año 2011.

El uso de la información contable en la UEB Cubiza Villa Clara es esencial para la toma de decisiones; por ello como primer paso en el diagnóstico efectuado se identificó si se lleva a cabo algún tipo de análisis económico financiero. Se indagó además sobre la información que recibe el consejo de dirección, examinando si la misma está a la altura de sus exigencias. También se precisó si es necesario introducir nuevos elementos en el análisis económico financiero. Para la realización del diagnóstico se entrevistó al personal del departamento contable y al consejo de dirección de la empresa y se revisaron los informes financieros emitidos con anterioridad.

Se pudo apreciar que en efecto se realiza un análisis económico financiero al finalizar el período contable, sin embargo la mayoría de los directivos pertenecientes al consejo de dirección estuvieron de acuerdo en afirmar que la información expuesta se limita al estudio de los indicadores que conforman la base para alcanzar el pago de estimulación por resultados, entre estos: el cumplimiento de lo planificado en términos de ingresos por ventas, el comportamiento de los gastos por elementos (anexo 1), utilidades, costo por peso y el envejecimiento de las cuentas por cobrar y pagar.

Capítulo 2 Caracterización y diagnóstico de la entidad

El análisis económico financiero que se realiza actualmente en la entidad no responde a las necesidades actuales como herramienta eficaz en el proceso de toma de decisiones pues obvia lo referente a la estructura y tendencias del balance general y del estado de resultados, capacidad de pago, inventarios excesivos, efectividad con que se utilizaron los recursos, rendimiento de activos, entre otros.

2.3 Cualidades significativas en la entidad.

En el mundo de hoy se destacan factores que tienen una incidencia significativa en la obtención de los resultados de las organizaciones, los que no se presentan en los Estados financieros tradicionales. A partir de lo anterior y en busca de identificar las características más significativas de la entidad objeto de estudio, se decide realizar el siguiente análisis:

Capital Humano:

En la empresa está definido el nivel de calificación y competencia profesional, cuentan con las resoluciones de nombramiento de los directivos, ejecutivos y contratos de trabajo en general. Está elaborado el procedimiento para la captación, selección y aprobación del personal; que garantiza que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos y competencias exigidos por el cargo.

La UEB: Cubiza VC cuenta con 92 trabajadores de los cuales 72 son directos a la producción y el resto indirecto, distribuidos como se muestra en la tabla 2.2.

Categoría	Cantidad de Trabajadores	Distribución por Sexo		Distribución por nivel educacional		
		M	H	Nivel Medio	Nivel Medio Superior	Nivel Superior
Directivos	5		5	2		3
Técnicos	13	7	6		7	6
Servicios	1		1		1	
Obreros	72	3	69	62	10	
Total	91	10	81	64	18	9

Tabla 2.2: Composición del Capital Humano

Fuente: Elaboración Propia.

Capítulo 2 Caracterización y diagnóstico de la entidad

Cubiza cuenta con un prestigioso grupo de mecánicos especializados en equipos pesados de la construcción, electricistas, operadores y choferes de grúas con una larga trayectoria laboral. Posee un plan de estudios para la actualización de conocimientos y habilidades de operadores y choferes, según normas internacionales, este plan incluye principalmente tres asignaturas: seguridad y salud ocupacional, técnicas de izaje y comunicación. Respecto a la superación del personal técnico profesional se diagnostica anualmente las necesidades para luego confeccionar el plan de capacitación y elevarlo a los diferentes organismos encargados de ofertar los cursos, entre éstos se encuentran la Escuela de Capacitación de la Construcción "Formadores del Futuro" y la Oficina Territorial de Normalización, así como instructores internos y de la Empresa Central.

La empresa posee un sistema de estimulación en moneda nacional y libremente convertible, basados en el cumplimiento de indicadores condicionantes que se desprenden del sobrecumplimiento del plan de producción mensual. Además se ocupa del mejoramiento continuo del ambiente de trabajo, combinando la estimulación moral y material y creando un clima favorable en las relaciones interpersonales. Mantiene un chequeo periódico sobre la salud de sus trabajadores, preocupándose por la alimentación, la seguridad en las obras, las condiciones de albergamiento y la provisión del aseo personal y de las herramientas y útiles necesarios para el desarrollo del trabajo y el cuidado de su vida.

Gestión de la Calidad:

La entidad objeto de estudio está insertada en el Perfeccionamiento Empresarial por lo que trabaja constantemente en la mejora de sus procesos y el aumento de su eficiencia y eficacia. Cuenta con un sistema de gestión de la calidad certificado desde el año 2010, conforme a lo establecido en las Normas de Calidad NC ISO 9001:2008. La Unidad Empresarial de Base CUBIZA Villa Clara mantiene como política de calidad brindar servicios de elevación y colocación de cargas que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, asegurando el liderazgo por la reputación de la calidad de sus prestaciones. Para ello se apoya en el desarrollo continuo de su tecnología, la seguridad en los servicios, la formación y experiencia de los recursos humanos y la capacidad de respuesta, prevaleciendo la mejora continua como

Capítulo 2 Caracterización y diagnóstico de la entidad

filosofía de trabajo. El manual de la calidad enumera el alcance, las exclusiones, el enfoque de procesos y los procedimientos documentados establecidos para la entidad.

Gestión innovadora:

Al ser difícil la importación de piezas de repuesto y con el objetivo de mantener laborando un parque de equipos totalmente depreciado, la entidad día a día se esfuerza por impulsar el Forum de Ciencia y Técnica, apoyándose en el talento y la preparación de los mecánicos y operadores. El Forum es un movimiento de integración, que aglutina a los diferentes factores y fuerzas en el centro para buscar soluciones a los problemas existentes apoyados en la ciencia y la técnica, aporta de manera cotidiana soluciones concretas y de probada utilidad. Tradicionalmente se han obtenido resultados que elevan la eficiencia y la efectividad en el plano económico y social. Entre los trabajos más relevantes en los años 2010 y 2011 se encuentran:

- ü Recuperación, modificación y fabricación de bombeta en grúa LUNA 40 TN
- ü Adaptación de vástago del cilindro del brazo del cubo a retroexcavadora.
- ü Recuperación y adaptación del hidromotor del cabestrante principal de LUNA 40 TN
- ü Adaptación del motor de arranque de MAZ KRAZ para un motor Mitsubishi de grúa camión NK 160
- ü Automatización de la información del modelo NT-11
- ü Adaptación de retenedor del cilindro de aire del dromo auxiliar a GE Manitow
- ü Adaptación de neumáticos de LUNA 150 TN a manipulador telescópico.
- ü Recuperación de engranaje de la toma de fuerza grúa camión LUNA 40 TN

Principales competidores:

Los competidores fundamentales que actualmente tiene la empresa son: Izaje Cienfuegos, Equipos Varadero (EQUIVAR) y ECRIN en el Oriente del país, la rivalidad se caracteriza de carácter medio con tendencia a aumentar, debido a que ninguna de estas empresas cuenta con la amplitud de infraestructura ni con la cantidad de equipos suficientes para representar una

Capítulo 2 Caracterización y diagnóstico de la entidad

amenaza a la cuota de mercado de la unidad. La posibilidad de nuevos competidores no es peligro hoy para la rentabilidad del negocio ya que existen fuertes barreras de entrada que prácticamente hacen imposible; en las condiciones económicas y políticas actuales del país, que surjan nuevos proveedores del servicio de izaje. Estas barreras son fundamentalmente las relacionadas con requisitos de capital, debido a la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir en este tipo de negocio. Por otra parte las limitaciones establecidas por el gobierno para la compra de este tipo de equipamiento costoso a empresas que no son especializadas hacen posible que el tamaño del mercado no disminuya por este concepto. Es importante señalar que empresas extranjeras que poseen un capital externo si tienen y han utilizado la posibilidad de invertir en equipamiento de izaje para satisfacer sus propias necesidades del servicio, lo que influye negativamente en el crecimiento del mercado. Algunos de los casos importantes son las empresas del sector petrolero como la Sherritt. También en este mismo sector, la empresa nacional CUPET ha introducido equipos y pretende continuar con esta política dada la incapacidad actual para satisfacer sus necesidades mostrada por parte de las empresas especializadas en este servicio.

Relación con los clientes:

La entidad presta servicios a clientes pertenecientes principalmente al Ministerio de la Construcción, además de Asociaciones Extranjeras radicadas en el país, entre estos se cuentan:

- ü ECOA 44
- ü ECOAI 1
- ü ECOING 25
- ü ECOING 26
- ü Empresa de Materiales de la Construcción
- ü Asociación Bouygues Batiment
- ü AEI UCM BBI
- ü Empresa Perforación y Extracción del Petróleo
- ü Empresa Refinería Petróleo CUPET

Con relación a la rentabilidad de los grupos de clientes se analiza por segmentos, identificando entre ellos el de prospección petrolera (la industria del Níquel y Petrolera, reparaciones y mantenimiento a termoeléctricas y plantas de gas), el cual es un sector que opera completamente en divisa o en algunos casos en ambas monedas, manteniendo una excelente rentabilidad, lo que permite establecer negociaciones sobre una tendencia a una menor sensibilidad hacia los precios y las facilidades de pago del servicio.

Un segundo segmento identificado por construcción y montaje que opera en moneda nacional está dirigido principalmente a obras con carácter social que son de gran importancia para el país, por lo cual no son rentables en divisa pero generan una utilidad en moneda nacional necesaria para la empresa. De manera general los clientes poseen poca información sobre el tipo de servicio que se presta, sólo en el tema de las tarifas de precio ya que están preestablecidas por el PRECONS y son conocidas, pero con relación a los costos de producción y la situación oferta demanda es escaso su conocimiento.

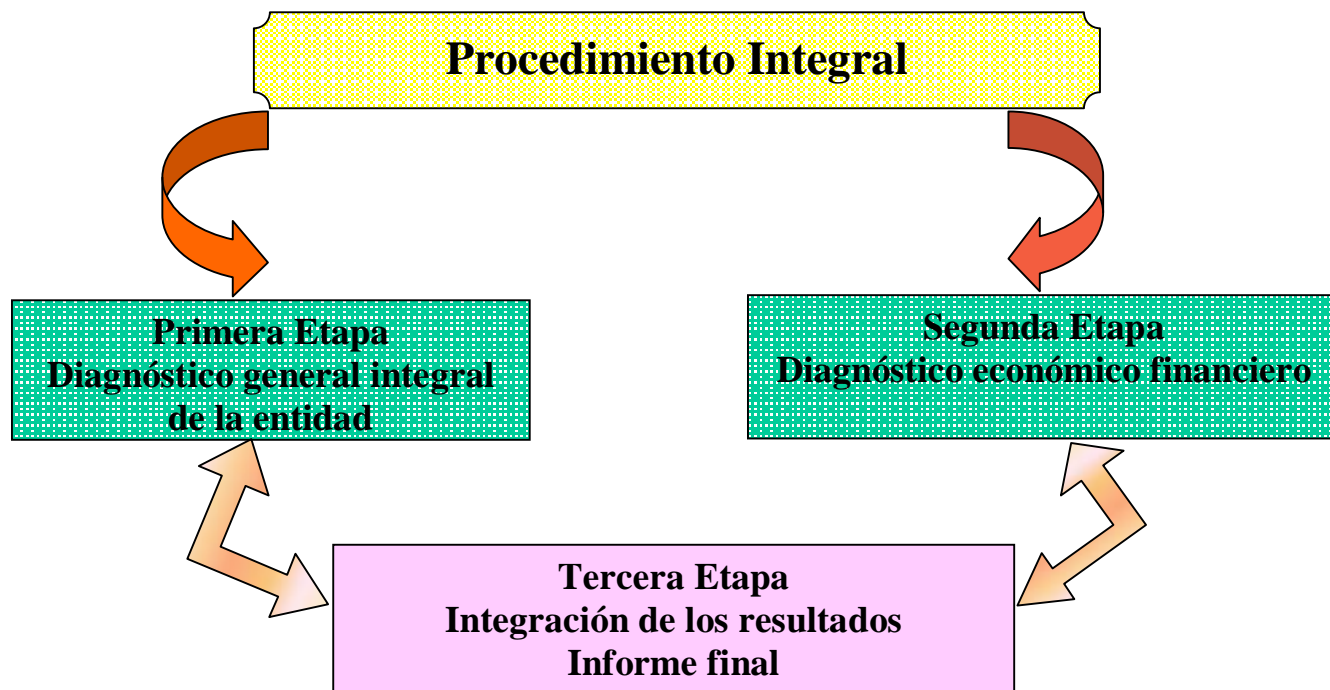
Relación con proveedores:

Debido al alto nivel de deterioro por los años de explotación que poseen los equipos productivos la empresa mantiene con sus proveedores una política de prioridad con relación a la liquidación de las deudas, tratando de mantenerlas dentro de los 30 días y haciendo uso habitual del pago anticipado. Entre ellos están:

- ü Construimport
- ü Empresa Comercializadora Escambray
- ü Empresa Comercializadora Camilo Cienfuegos
- ü DIVEP
- ü Cubalub
- ü Fábrica de Gases Industriales
- ü UEB Comercial Mayabeque
- ü Empresa Talleres Centro

2.4 Procedimiento para el análisis económico financiero integrando aspectos asociados a la organización, marketing y capital humano para la UEB Cubiza Villa Clara.

Después de conocer las características principales de la entidad objeto de estudio y revisar la bibliografía asociada al tema de análisis económico financiero, queda evidenciada la necesidad de aplicar un procedimiento de análisis en la UEB Cubiza Villa Clara, que armonice con las tendencias actuales, tanto en el ámbito nacional como en el exterior. En la actualidad existen factores que inciden significativamente en la obtención de resultados positivos en cualquier organización, los que no se presentan en los estados financieros básicos, de manera que para que el diagnóstico sea completo debe abarcar diferentes aspectos del marketing, el capital humano y la organización. El procedimiento que se propone constará de tres etapas:



Primera etapa:

1. Análisis de la organización.

- ü Se medirá el cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos de la entidad, dando seguimiento al lineamiento general 01, el cual plantea que el sistema de planificación

Capítulo 2 Caracterización y diagnóstico de la entidad

continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional. En este aspecto se pondrá especial énfasis en lo referente a la planificación y cumplimiento de los mantenimientos a los equipos productivos y la aplicación de los resultados del forum de ciencia y técnica.

- Ü Se aplicará una encuesta a los trabajadores para conocer la opinión que tienen sobre el estilo de dirección de sus líderes (anexo 2).

2. Análisis del capital humano.

- Ü Para evaluar el criterio que tienen los trabajadores sobre aspectos del clima laboral y la motivación se integrará en la encuesta a los trabajadores preguntas relacionadas con las variables que se enuncian a continuación:

Satisfacción del personal: Indica la habilidad de la organización para cubrir las necesidades de los trabajadores e involucra aspectos tales como condiciones de trabajo, estilo de dirección, relaciones interpersonales, motivación, nivel de compromiso y sentido de pertenencia; factores estos que conllevan a un clima laboral satisfactorio.

Motivación: La motivación precisa implicar a todos en la estrategia. Está constituida por los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, siendo a la vez objetivo y acción.

Comunicación: Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Competencia profesional: Medirá la capacidad de un individuo para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una función laboral; de movilizar, articular y poner en acción valores, conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño eficiente y eficaz de actividades requeridas por la naturaleza del trabajo.

Capítulo 2 Caracterización y diagnóstico de la entidad

Trabajo en equipo: Implica que todas las personas involucradas estén orientadas hacia una meta común. Se refiere al grupo de personas altamente comunicativas, con habilidades, aptitudes y un propósito en común: trabajar juntas para lograr los objetivos identificados.

- Û Se realizará el cálculo de varios índices que miden la eficacia del proceso del capital humano y el comportamiento de indicadores condicionantes en la entidad, así como el cumplimiento de lo planificado:

Índice de Formación= $\frac{\text{Acciones ejecutadas en la formación de Oficios Básicos}}{\text{Acciones de Oficios Básicos Planificadas}}$

Índice de Graduación = $\frac{\text{Trabajadores Graduados en la formación de Oficios Básicos}}{\text{Trabajadores planificados a graduar en Oficios Básicos}}$

Productividad del Trabajo Real = ≥ 1
Productividad del Trabajo Plan

Coficiente (Salario / Valor Agregado) Real ≤ 1
Coficiente (Salario / Valor Agregado) Plan

Promedio de Trabajadores Real ≤ 1
Promedio de Trabajadores Plan

3. Análisis del marketing.

- Û Se realizará una entrevista a los diez mejores clientes (anexo 3), con el fin de evaluar los principales criterios de referencia que usan los diferentes públicos a los que va dirigido el servicio que presta la entidad, tratando de identificar las posibles ventajas competitivas que tiene Cubiza como empresa y aportar a partir del análisis realizado una solución a los problemas que se detecten, que afecten la imagen de la entidad. Para la selección se tomará en cuenta el total de facturación en ambas monedas durante los últimos tres años de los clientes más estratégicos.

Capítulo 2 Caracterización y diagnóstico de la entidad

- Ü Se analizará el flujo de clientes para conocer si hubo aumentos o disminuciones en la cantidad, a partir del estudio hecho en el punto anterior.
- Ü Se realizará un análisis de las ventas desglosado por tipo de servicios, para conocer la participación de cada uno en el nivel de ventas total, con el cálculo de los siguientes índices:

$$\text{Participación del servicio A en el total de ventas} = \frac{\text{Ventas servicio A}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\text{Índice de Gastos} = \frac{\text{Gastos Previstos}}{\text{Gastos Reales}}$$

$$\text{Nivel de Satisfacción de los clientes} = \frac{\text{Número de quejas de clientes}}{\text{Clientes}}$$

Para el cálculo del índice anterior se deja recomendado a la entidad que habiliten un libro de quejas y sugerencias, donde se pueda tomar la muestra para medirlo.

Segunda etapa:

1. Elaboración de estados financieros.

- Ü Comprende la elaboración de los estados financieros fundamentales (estado de resultado y balance general) con el formato que aparece en el Manual de Normas y Procedimientos Contables SOMEK (anexo 4). Para la confección de los estados se realiza una tabla en Excel, la que en períodos posteriores se actualizará de manera automatizada.
- Ü Confección del análisis horizontal y vertical de los estados financieros para conocer la estructura de los grupos que lo conforman, así como el comportamiento que ha tenido la entidad mediante la comparación de dos períodos. A partir de los resultados obtenidos se analizará la composición de las partidas con desviaciones significativas.

Capítulo 2 Caracterización y diagnóstico de la entidad

2. Cálculo y análisis de razones financieras.

- ü Se efectuará el cálculo y análisis de las razones financieras que se enuncian a continuación; poniendo especial énfasis en el comportamiento del activo circulante y desagregando los activos fijos por grupos para conocer su rentabilidad, debido a la importancia que revisten éstos en la entidad.

Razones de Liquidez

- ü Índice de solvencia
- ü Razón de liquidez
- ü Razón de tesorería o disponibilidad

Razones de endeudamiento

- ü Índice de endeudamiento
- ü Índice de propiedad
- ü Razón de calidad de la deuda

Razones de rotación de activos

- ü Rotación del activo fijo
- ü Rotación del activo circulante
- ü Rotación del capital neto
- ü Rotación del inventario
- ü Rotación de las cuentas por cobrar

Razones de rentabilidad

- ü Rendimiento
- ü Margen bruto de utilidad
- ü Margen neto de utilidades

Capítulo 2 Caracterización y diagnóstico de la entidad

Tercera etapa:

- Ü Integración de los resultados de las etapas anteriores en un informe que mostrará los resultados a los encargados de la toma de decisiones en la UEB Cubiza Villa Clara. El procedimiento inicialmente se propone confeccionarlo de manera trimestral, luego al evaluar sus resultados en varios períodos se puede confeccionar mensualmente.

En el presente capítulo se han expuesto características y particularidades de la UEB Cubiza Villa Clara; concluyéndose que el análisis económico financiero que se ejecuta actualmente en la misma no constituye una herramienta eficaz en la toma de decisiones por lo que se propone ampliarlo con la elaboración de los estados financieros fundamentales, la realización del análisis horizontal y vertical, así como el cálculo y análisis de razones financieras; se incluirá en este procedimiento además el cálculo de indicadores relacionados con el marketing, la organización y el capital humano.

Capítulo 3

Capítulo 3 Aplicación del procedimiento propuesto.

3.1 Aplicación del procedimiento.

En el capítulo anterior quedó evidenciada la necesidad de enriquecer el análisis económico financiero en la UEB Cubiza Villa Clara integrando aspectos del marketing, la organización y el capital humano. La propuesta de procedimiento consta de tres etapas y para su aplicación se tomó como base los resultados alcanzados por la entidad en el período de octubre 2010 y 2011.



Primera Etapa ➤ Diagnóstico General Integral

1. Análisis de la organización.

La primera etapa del procedimiento comprende el análisis del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad. Cada objetivo tiene asociado un plan de medidas; hasta el mes de octubre / 2011 en que se efectuó el diagnóstico el 72 % de estos se había cumplido, el 18 % se incumplió y el 10 % se encontraba pendiente, debido precisamente a la fecha en que se efectuó la revisión.

En el objetivo No. 3, referido a la disciplina en la política de mantenimiento se incumplen dos de los aspectos que aparecen en el plan de acción (anexo 5). Es de significar que para la entidad es importante conservar el coeficiente de disponibilidad técnica en un nivel alto pues éste mide la situación del equipo y su aptitud para trabajar con eficiencia, por tanto al incumplir con la calidad de las revisiones técnicas y la profundidad de los mantenimientos; se corre el riesgo de que aumenten las averías y se vea afectado el cumplimiento del plan de producción. Respecto a la fabricación, recuperación de piezas, accesorios y componentes se comporta de manera satisfactoria en la unidad pues los trabajadores responden positivamente al llamado del forum de ciencia y técnica, lo que ayuda a que se mantengan funcionando equipos con más de 20 años de explotación y disminuya la importación de piezas de repuesto. Existe correspondencia entre las propuestas efectuadas por el Comité de Innovación y

Capítulo 3 Aplicación del procedimiento propuesto.

Racionalización constituido en la entidad con los trabajos presentados por los trabajadores. En el período analizado se aplicaron las siguientes innovaciones para la reparación de equipos productivos:

- ü Recuperación, modificación y fabricación de bombeta en grúa LUNA 40 TN
- ü Recuperación de engranaje de la toma de fuerza grúa camión LUNA 40 TN
- ü Recuperación y adaptación del hidromotor del cabestrante principal de LUNA 40 TN

2. Análisis del capital humano.

Se aplicó una encuesta al 50 % de los trabajadores para evaluar los criterios que poseen sobre el clima laboral, la motivación y el liderazgo en la entidad (gráfico 3.1). En el capital humano se valoraron los elementos: satisfacción del personal, formación profesional, motivación, sentido de pertenencia, comunicación, liderazgo, competencia profesional y trabajo en equipo; los trabajadores tienen un criterio aceptable sobre estos temas pues el 56 % cree que el clima laboral es bueno, el 31 % opina que es regular y el 13 % que es malo, en cuanto a la motivación, presenta criterios de 53, 39 y 8 %, respectivamente.

Teniendo en cuenta que el líder es aquella persona que influye en las demás por su carisma, por sus habilidades y conocimientos; se aprecia que en la entidad los trabajadores tienen un 40 % de aceptación positiva respecto al liderazgo de sus directivos, el 50 % cree que es regular y el 10 % opina que es malo. Se debe poner énfasis en aspectos como el liderazgo, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia, que fueron los indicadores con más baja puntuación en la referida encuesta.

Para el cómputo de los índices que miden la eficacia del proceso del capital humano se tomó el plan general de capacitación de recursos humanos, el que se desglosa en las variantes de habilitación, para trabajadores que no tienen calificación sobre el curso que se solicita; y la variante de perfeccionamiento para los trabajadores que necesitan revalidar su titulación. En el caso del período que se analiza solo se trató de perfeccionamiento en los oficios.

Capítulo 3 Aplicación del procedimiento propuesto.

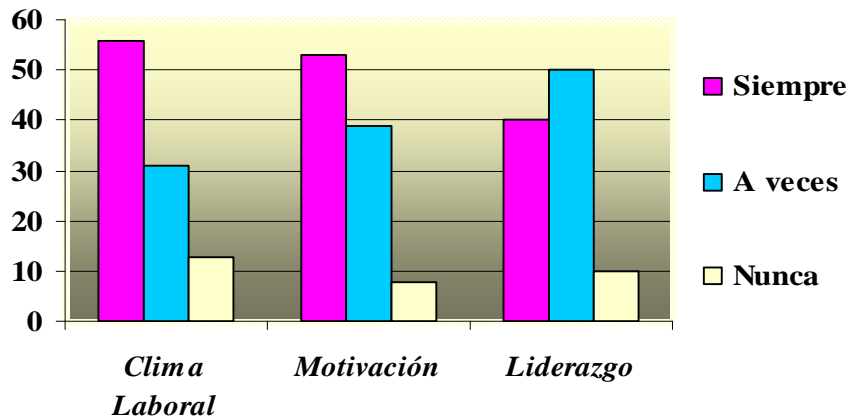


Gráfico 3.1: Comportamiento de indicadores, 2011.
Fuente: Elaboración propia.

$$\text{Índice de Formación} = \frac{\text{Acciones ejecutadas en la formación de Oficios Básicos}}{\text{Acciones de Oficios Básicos Planificadas}} = \frac{2}{3} = 0.7$$

$$\text{Índice de Graduación} = \frac{\text{Trabajadores Graduados en la formación de Oficios Básicos}}{\text{Trabajadores planificados a graduar en Oficios Básicos}} = \frac{12}{20} = 0.6$$

<i>Indicadores</i>	<i>2010</i>	<i>Índice</i>	<i>2011</i>	<i>Índice</i>
Productividad del Trabajo Real	1635	1.10	1557	1.03
Productividad del Trabajo Plan	1482		1513	
Promedio de Trabajadores Real	93	1.0	90	0.9
Promedio de Trabajadores Plan	93		91	
Coficiente (Salario / Valor Agregado) Real	0.45	0.88	0.47	0.96
Coficiente (Salario / Valor Agregado) Plan	0.51		0.49	

El cálculo del índice de formación arrojó como resultado 0.7 de 1 que es el coeficiente óptimo; esto significa que de tres acciones planificadas para la etapa 2010-2011 se ejecutaron 2. El indicador se incumplió por razones ajenas a la empresa pues la entidad responsable de ofertar los cursos incumplió con la propuesta hecha con anterioridad. El índice de graduación se vio

Capítulo 3 Aplicación del procedimiento propuesto.

afectado debido a la misma razón, pues los trabajadores que se había previsto participaran en el curso no lo hicieron.

El índice de productividad del trabajo se mantuvo en los mismos parámetros en ambos años, comportándose satisfactoriamente teniendo en cuenta que su nivel óptimo es igual o mayor que uno. En cuanto al coeficiente salario / valor agregado aumentó de un período a otro y el promedio de trabajadores disminuyó, manteniéndose ambos dentro de los límites permisibles (menor o igual a uno).

3. Análisis del marketing.

La entrevista aplicada a los clientes arrojó resultados positivos en cuanto a la evaluación de los criterios de referencia que usan los diferentes usuarios del servicio que presta la entidad. Se pudo constatar que la organización es conocida por la calidad de sus prestaciones, que además goza de un alto prestigio en cuanto a experiencia y seguridad en las operaciones y que a pesar de no poseer tecnología de punta el parque de equipos productivos se mantiene de manera general en buen estado técnico, pintados y chapisteados. La entidad es conocida en el sector de la construcción y fuera de éste por las ventajas competitivas que tiene con referencia a precios, políticas de cobro, competencia del personal, entre otros. El flujo de clientes se mantuvo estable en el período revisado, o sea, no hubo pérdidas de clientes. Para el cálculo del índice de gastos y el nivel de participación de los servicios en las ventas se tomó como referencia los años 2010 y 2011. En el análisis del plan de gastos se aprecia que en ambos períodos este índice tiene resultados favorables pues en ningún caso llega a 1, que es el nivel óptimo.

<i>Período</i>	<i>Gastos Previstos</i>	<i>Gastos Reales</i>	<i>Índice</i>
2010	1076702	1426096	0.75
2011	1367824	1554346	0.88

Capítulo 3 Aplicación del procedimiento propuesto.

Servicios	Ventas Año 2010	% dentro de las ventas	Ventas Año 2011	% dentro de las ventas	Variación
Servicio de Izaje	\$ 1097264	55	\$ 1447690	69	350426
Grúas Torres	359105	18	251773	12	-107332
Transportación	259353	13	104905	5	-154448
Otros	279304	14	293734	14	14430
Total	\$ 1995026		\$ 2098102		103076

Tabla 3.1 Análisis de las ventas por servicios.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3.1 se observa el peso que tienen los diferentes servicios que brinda la entidad dentro de las ventas totales, apreciándose un incremento del servicio de izaje, su principal renglón. El servicio de grúas torres y la transportación han disminuido su aporte al total de ventas de un período a otro, lo que puede acarrear la sobreexplotación de los equipos de izaje; que como se ha dicho con anterioridad ya han depreciado totalmente.

Segunda Etapa P Diagnóstico económico financiero

Para la segunda etapa del procedimiento se confecciona el estado de resultados y el balance general, así como el análisis horizontal y vertical, donde se toma como base el mes de octubre 2010 y 2011.

Como se puede apreciar en el Balance general (tabla 3.2), el grupo de activos circulantes representa un 21.1 % del total de activos en el 2011, incrementándose en 0.1 % con relación al 2010. Las cuentas por cobrar también aumentaron y los inventarios de manera general disminuyeron, respecto a igual período anterior. No obstante al reducirse el nivel de inventarios, todavía se considera alto el por ciento que representa dentro del activo circulante, pues se trata de una empresa de prestación de servicios que usa sus inventarios como insumos en el taller, no para comercializarlos. El grupo de Activos fijos tangibles representaba un 48.2

Capítulo 3 Aplicación del procedimiento propuesto.

% en el año base, sufriendo una disminución en el 2011 a causa de la baja de equipos productivos y el aumento de la depreciación.

Cuenta	Descripción	Octubre 2010	%	Octubre 2011	%	Variación	Incremento %
101	Efectivo en caja	\$ 16605	4.0	\$ 62115	13.1	45510	2.7
110	Efectivo en banco	56809	13.5	44026	9.3	-12783	-0.2
135	Cuentas por cobrar a corto plazo	145229	34.6	181522	38.3	36293	0.2
138	Cuentas por cobrar contravalor	-	-	626	0.1	-	-
146	Pagos anticipados	1251	0.3	22268	4.7	21017	16.8
161	Anticipos a justificar	252	0.1	-	-	-	-
183	Materias primas y materiales	31022	7.4	22854	4.8	-8168	-0.3
184	Partes y piezas de repuesto	145722	34.7	119414	25.2	-26308	-0.2
187	Útiles y Herramientas	23197	5.5	21430	4.5	-1767	-0.1
Total Activo Circulante		420087	15.2	474255	21.1	54168	0.1
240	Activos fijos tangibles	4167566	-	3318028	-	-849538	-0.2
375	(Depreciación AFT)	2833990	-	2870118	-	36127	0.0
Total Activos Fijos Tangibles		1333576	48.2	447911	19.9	-885666	-0.7
340	Cuentas por cobrar diversas	-	-	461	0.10	-	-
347	Cuentas por cobrar en litigio	68826	6.8	-	-	-	-
349	Cuentas por cobrar protesto judicial	31635	3.1	-	-	-	-
350	Operaciones entre dependencias (activos)	912770	90.1	1322730	99.9	409960	0.4
Total Otros Activos		1013231	36.6	1323191	58.9	309960	0.3
Total Activos		2766895		2245356		-521538	-0.2
410	Cuentas por pagar a corto plazo	13892	13.0	27553	23.3	13661	1.0
430	Cobros anticipados	-	-	295	0.2	-	-
440	Obligaciones con el presupuesto del estado	27138	25.3	30170	25.5	3032	0.1
455	Nominas por pagar	30098	28.1	25341	21.4	-4757	-0.2
460	Retenciones por pagar	3391	3.2	3145	2.7	-246	-0.1
492	Provisión para vacaciones	32643	30.5	31948	27.0	-696	0.0
Total Pasivo Circulante		107163	3.9	118452	5.3	11289	0.1
575	Operaciones entre dependencias (pasivos)	1135131		357757		-777374	-0.7
Total Otros Pasivos		1135131	41.0	357757	15.9	-777374	-0.7
Total Pasivos		1242293		476208		-766085	-0.6
600	Inversión estatal	960269	63.0	1227202	69.4	266933	0.3
-	Utilidad del período	564333	37.0	541946	30.6	-22386	0.0
Total Patrimonio		1524602	55.1	1769148	78.8	244546	0.2
Total Pasivos + Patrimonio		\$ 2766895		\$ 2245356		-521538	-0.2

Tabla 3.2 Estado de situación, Análisis horizontal y vertical.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 3 Aplicación del procedimiento propuesto.

El peso más significativo dentro de los activos lo constituye la partida de Otros activos, debido a la cuenta Operaciones entre dependencias. Los pasivos circulantes de la entidad aumentaron de un ciclo a otro, motivado por el incremento de las cuentas por pagar. El patrimonio de la entidad se incrementó, motivado por el aumento de la inversión estatal.

Un análisis más detallado de los activos fijos tangibles muestra el peso que representa cada grupo dentro del total. Como se muestra en la tabla 3.3, no existe una variación muy representativa de un período a otro; además los porcentajes son equivalentes con el uso de los activos.

Grupos	2010		2011	
	Importe	% dentro del grupo	Importe	% dentro del grupo
Edificios y construcciones	\$ 322230	24.2	\$ 107499	24.0
Maquinarias y equipos	662982	49.7	219476	49.0
Aparatos y equipos técnicos	19200	1.4	8958	2.0
Medios y equipos de transporte	274964	20.6	89582	20.0
Muebles y enseres menores	54200	4.1	22396	5.0
Total	\$ 1333576		\$ 447911	

Tabla 3.3 Análisis estructural de los activos fijos tangibles.
Fuente: Elaboración propia.

Según se observa en el estado de resultados (tabla 3.4), la entidad evolucionó satisfactoriamente. Aumentó el costo de ventas y las ventas netas en el 2011 respecto al 2010, con una disminución de la utilidad bruta. Analizando más profundamente el costo de ventas (tabla 3.5) se percibe que el incremento proviene de los centros de costos de la producción principal en proceso. Los gastos varios se comportan favorablemente, al disminuir de un período a otro. En el 2011 no existen gastos de comedores y cafeterías debido a que desde inicios del año, por interés del ministerio, reciben ese servicio mediante una empresa del sector. La utilidad neta disminuye en el año 2011 respecto al anterior.

Capítulo 3 Aplicación del procedimiento propuesto.

Cuentas	2010	%	2011	%	Variación	Incremento %
Ventas Netas	\$ 1995026		\$ 2098102		103076	0.05
(-) Costo de Ventas	1426095	71.5	1554345	74.1	128250	0.09
= Utilidad Bruta	568931	28.5	543757	25.9	-25174	-0.04
(-) Gastos en Operaciones	-	-	-	-		-
= Utilidad en Operaciones	568931	28.5	543757	25.9	-25174	-0.04
(-) Gastos Varios	22470	1.1	4806	0.2	-17664	-0.79
- Gastos Financieros	3656	0.2	2631	0.1	-1025	-0.28
- Gastos por Faltantes y Pérdidas de Bienes		0.0	18	0.0	18	-
- Otros gastos	18814	0.9	2157	0.1	-16657	-0.89
(+) Ingresos Varios	-	-	-	-	-	-
+ Ingresos de Comedores	15523	0.8		0.0	-15523	-1.00
+ Otros Ingresos	2349	0.1	2996	0.1	647	0.28
Utilidad del período antes de Impuestos	564333	28.3	541947	25.8	-22386	-0.04
Impuesto (35% de la Utilidad)	197517	9.9	189681	16.8	154749	0.78
Utilidad Neta	\$ 366816	18.4	\$ 352266	9.0	-177135	-0.48

Tabla 3.4 Análisis Vertical y horizontal, Estado de resultados.
Fuente: Elaboración propia.

Centro de Costo	2010	%	2011	%	Variación
Producción Principal en Proceso 03	\$537,649	38	\$599,860	39	\$62,211
Producción Principal en Proceso 29	216378	15	247640	16	31,262
Gastos Indirectos de Producción 83	368131	26	393626	25	25,495
Gastos Indirectos de Producción 85	303937	21	313219	20	9,282
Total	\$1,426,095	100	\$1,554,345	100	\$128,250

Tabla 3.5 Análisis del costos de ventas.
Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo y análisis de las razones financieras se tomó el período octubre 2010 / 2011.

<u>Razones de liquidez</u>	<u>2010</u>		<u>2011</u>		<u>Variación</u>
Índice de Solvencia	$\frac{420087}{107163}$	3.9	$\frac{474255}{118452}$	4.0	Incremento 0.1
Razón de Liquidez	$\frac{220146}{107163}$	2.1	$\frac{310557}{118452}$	2.6	Incremento 0.5
Razón de Disponibilidad o Prueba Amarga	$\frac{73414}{107163}$	0.7	$\frac{106141}{118452}$	0.9	Incremento 0.2

Capítulo 3 Aplicación del procedimiento propuesto.

Las razones de liquidez muestran un incremento de un período respecto a otro; motivado por el aumento del activo circulante en el 2011. La entidad tiene capacidad para hacer frente a sus deudas a corto plazo. Aunque disminuye el nivel de inventarios se aprecia que la solvencia y la liquidez en la entidad se desproporcionan en cuanto al nivel óptimo (entre 1.5 – 2 y 1, respectivamente), todo esto motivado por los altos niveles de inventarios que poseen, debe hacerse una revisión pues se corre el riesgo de perder la rentabilidad de los mismos. Las cuentas por cobrar aumentaron con relación al período precedente. La disponibilidad es buena pues por cada peso de deuda tienen 0.90 de efectivo para enfrentarlo.

<u>Razones de endeudamiento</u>	<u>2010</u>		<u>2011</u>		<u>Variación</u>
Índice de Endeudamiento	$\frac{1242293}{2766895}$	0.5	$\frac{476208}{2245356}$	0.2	Disminución 0.3
Índice de Propiedad	$\frac{1524602}{2766895}$	0.5	$\frac{1769148}{2245356}$	0.8	Incremento 0.3
Índice de Calidad de la deuda	$\frac{107163}{1242293}$	0.1	$\frac{118452}{476208}$	0.2	Incremento 0.1

El índice de endeudamiento disminuyó en el 2011 debido a la disminución de los pasivos, específicamente la partida Operaciones entre dependencias. La entidad financia sus activos mayormente con fuentes propias. Esta situación se agrava en el 2011, haciéndose mayor el financiamiento con su patrimonio. El índice de calidad de la deuda muestra un incremento en el 2011, lo que significa que su deuda a corto plazo aumentó.

<u>Razones de rotación de activos</u>	<u>2010</u>		<u>2011</u>		<u>Variación</u>
Rotación del Activo fijo	$\frac{1995026}{1333576}$	0.2	$\frac{2098102}{447911}$	4.6	Incremento 4.4
Rotación del Activo circulante	$\frac{1995026}{420087}$	4.7	$\frac{2098102}{474255}$	4.4	Disminución 0.3
Rotación del Capital neto	$\frac{1995026}{1524602}$	1.3	$\frac{2098102}{1769148}$	1.2	Disminución 0.1

Capítulo 3 Aplicación del procedimiento propuesto.

Rotación del inventario	$\frac{1426095}{25800}$	55	$\frac{1554345}{18234}$	85	Disminución 2 días
Plazo Promedio	360 / 55	6	360 / 85	4	
Rotación de las Cuentas por cobrar	$\frac{1995026}{181397}$	11	$\frac{2098102}{194803}$	11	-
Plazo de Cobro	360 / 11	33	360 / 11	33	

La rotación de los activos tuvo un incremento de 4.4 debido a la baja de equipos productivos; por tanto, con menos activos fijos se hizo más producción. Disminuyó lo obtenido por cada peso de activo circulante invertido en 0.3. Por cada peso de capital invertido se obtuvo 1.20 en el año 2011, disminuyendo levemente en (0.1) respecto al período precedente

Los inventarios se consumieron más rápidamente en el 2011, de 55 días en el año anterior pasó a 85 días. Las cuentas por cobrar mantuvieron su plazo de cobro en 32 días en ambos períodos.

<u>Razones de rentabilidad</u>	<u>2010</u>		<u>2011</u>		<u>Variación</u>
Rendimiento del activo	$\frac{564333}{2766895}$	0.20	$\frac{541947}{2245357}$	0.24	Incremento 0.04
Margen bruto de utilidad	$\frac{568931}{1995026}$	0.29	$\frac{543757}{2098102}$	0.26	Disminución 0.03
Margen neto de utilidad	$\frac{366816}{1995026}$	0.18	$\frac{352266}{2098102}$	0.17	Disminución 0.01

El rendimiento de los activos se comportó favorablemente pues indica que se obtuvo más productividad de los mismos, aumentando en 0.04 de un período a otro. En el año 2011 disminuyó en 0.03 lo ganado por cada peso de servicio realizado o vendido, y descendió levemente el margen neto de utilidad.

Tercera Etapa P Integración de los resultados. Informe final.

Informe Final:

Hasta el mes de octubre / 2011 los objetivos estratégicos de la UEB Cubiza Villa Clara están cumplidos al 72 %, en lo que resta del año se debe cumplir el 10 % que queda pendiente. Respecto a los incumplidos es necesario poner énfasis en lo que respecta a la política de mantenimiento que tiene trazada la unidad, el Jefe de Equipos debe pronunciarse para que su área responda a los compromisos contraídos pues todos conocen la importancia que reviste para el cumplimiento del plan conservar los equipos productivos en buenas condiciones; y gran parte de ello depende de la calidad con que se realicen las revisiones técnicas y los mantenimientos. En cuanto al clima laboral y la motivación que tienen los trabajadores de la empresa se debe trabajar cuidadosamente en conservar lo logrado, pues al aumentar estos indicadores se eleva de la misma forma el rendimiento del equipo de trabajo. El liderazgo de los directivos debe aumentar pues mediante esa influencia se logra que los miembros de la organización colaboren con entusiasmo al alcance de los objetivos trazados. La productividad del trabajo se mantiene en niveles satisfactorios, así como el coeficiente salario / valor agregado, es válido reconocer que se logró con una disminución del promedio de trabajadores. La entrevista realizada a los clientes mostró que los usuarios de los servicios que se realizan en la entidad se sienten satisfechos con la calidad de las prestaciones. El índice de gastos aumentó aunque dentro de los parámetros. Comparando los resultados con el año anterior se observa que el servicio de izaje sigue siendo líder, aumentando su peso en el total de ventas de un año a otro. Los servicios de grúas torres y transportación disminuyeron su porcentaje debido a roturas de dos grúas torres LIEBHERR, que están paralizadas por el sistema eléctrico y la rastra marca Renault, que no existe en el mercado cubano un motor compatible con ella. Al analizar el balance general se observa que la entidad aumentó sus activos circulantes con relación al período precedente: incrementando el efectivo, las cuentas por cobrar y los pagos anticipados. A pesar de verse una disminución de los inventarios aún su peso es significativo

Capítulo 3 Aplicación del procedimiento propuesto.

dentro del grupo, representando un 34.5 %. Debe estudiarse la posibilidad de convertirlos en ociosos para venderlos o darles baja, según sea el caso. Los activos fijos disminuyeron su saldo debido a la baja de equipos y el grupo de otros activos aumenta motivado por la cuenta Operaciones entre dependencias.

El grupo de pasivos disminuyó motivado principalmente por las Operaciones entre dependencias que redujo su saldo en \$ 777734.00 y el patrimonio aumentó debido al incremento de la Inversión estatal.

El costo por peso de ventas es de 0.74 centavos en el 2011 aumentando en 0.03 con relación al año precedente, motivado por el incremento del costo de ventas, específicamente por el aumento de los gastos de la Producción principal en proceso. Los gastos varios disminuyeron, así como los ingresos varios; debido al cierre del comedor obrero. La utilidad neta también disminuyó.

La entidad tiene capacidad para hacer frente a sus deudas a corto plazo aunque debe revisarse el nivel de inventarios en almacén. La disponibilidad es buena pues por cada peso de deuda tienen 0.90 de efectivo para enfrentarlo. Los activos de la empresa se financian fundamentalmente con fuentes propias, cuando lo óptimo es que sea con fuentes ajenas. El rendimiento de los activos aumentó pues con menos activos fijos se hizo más producción y disminuyó lo obtenido por cada peso de capital invertido. Las cuentas por cobrar mantuvieron constante su plazo de cobro y los inventarios demoraron más en consumirse.

El rendimiento de los activos se comportó favorablemente pues se obtuvo más productividad de los mismos y disminuyó lo ganado por cada peso de servicio realizado o vendido y el margen neto de utilidad.

En el presente capítulo se ha aplicado la propuesta de procedimiento de análisis económico financiero a la UEB Cubiza Villa Clara, el que integra aspectos del marketing, la organización y el capital humano; mostrándose los resultados del mismo en un informe.

Conclusiones

Conclusiones

La investigación realizada permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. El estudio efectuado de autores nacionales e internacionales fundamentan la importancia del análisis económico-financiero para lograr decisiones oportunas como punto de partida en la toma de decisiones.
2. Las concepciones actuales incluyen al análisis económico financiero otros aspectos asociados al logro de los resultados en las entidades, entre estos: el marketing, la organización y el capital humano.
3. En la UEB Cubiza Villa Clara el uso de la información contable no está en correspondencia con las necesidades actuales que exige el aparato administrativo pues no se profundiza en la estructura interna de los estados financieros, mostrándose solo un análisis parcializado y reduccionista.
4. El procedimiento de análisis económico financiero propuesto para la entidad integra aspectos del marketing, la organización y el capital humano. Consta de tres etapas:
 - ü Diagnóstico general integral de la entidad.
 - ü Elaboración y análisis de estados y razones financieras.
 - ü Integración de los resultados. Informe final.
5. Con la aplicación del procedimiento propuesto se diagnosticó la situación de la entidad en el período octubre / 2010 – octubre / 2011; realizándose un análisis integral que brinda diversidad de elementos para la toma de decisiones.

Recomendaciones

Recomendaciones

Después de conocer las conclusiones antes expuestas, se le recomienda a la entidad:

1. Poner en práctica el procedimiento propuesto con frecuencia trimestral inicialmente y en la medida de su implementación, realizarlo mensualmente.
2. Elaborar mensualmente en la entidad los estados financieros fundamentales, de forma automatizada.
3. Capacitar a los directivos encargados de la toma de decisiones en el tema análisis económico financiero.
4. Extender el procedimiento propuesto a otras unidades de la empresa.

Bibliografía

Bibliografía

- Almaguer López, Rafael Antonio, 2011, *Consultor Electrónico del Contador y el Auditor*, Casa Consultora DISAIC.
- Amat Salas, Oriol, 1997, *Análisis económico – financiero*, Ediciones Gestión 2000, SA.
- Amat Salas, Oriol; Soldevila, Pilar; 2004, *Contabilidad y gestión de Costes*, Ediciones Gestión 2000,
- Blanco Ibarra, Felipe, 2004, 8va edición; *Contabilidad de costes y analítica de gestión para las decisiones estratégicas*, Ediciones Deusto, S.A.
- De Armas, Raúl *Auditoria de gestión, conceptos y métodos*, Editorial Félix varela, 2008.
- Demestre, A. et al., (2005) *Análisis de Estados Financieros, Material de Consulta*. Torras de la Luz, Oscar, Abril 2007, CD Carrera Economía ISP Félix Varela.
- Domínguez Rodríguez, et al., 2009, *Contabilidad para no economistas*.
- García Portal, Pablo, 2000, *Análisis e interpretación de los estados financieros*.
- Hongreen, Charles, 2004, *Contabilidad T 1*, Editorial Félix Varela, La Habana.
- Liranza Cabrera, Esther, 2008, *Taller Nacional de Recursos Humanos*, Cubiza, La Habana.
- León, E., 2003, *Análisis de Estados Financieros*, Gestipolis.com, <http://www.gestipolis.com>
- Maldonado, R., 2006, *Estudio de la Contabilidad General*, Editorial Félix Varela, La Habana.
- Microsoft Corporation, *Biblioteca Encarta 2006*.
- Ministerio de Finanzas y Precios, *Resolución 235/2005*.
- Morales Rodríguez, Eliodoro, 2007, *Aspectos fundamentales del análisis económico financiero*.

Bibliografía

- Rodríguez, I; Maceira, G; Pedroso, Mabel. *Análisis Económico Financiero, Apuntes para un libro.*
- Rodríguez Menéndez, José Jorge; Carrillo Monteagudo, José P.; Muñoz Guerra, Maria Elena; 2002, Entrenamiento básico de finanzas, Casa Consultora DISAIC.
- Rubio Domínguez, Pedro, 2009, *¿Cómo llegar a ser un experto en marketing?*, Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Sito Cabo, Araceli, Marzo 1998, Curso Básico de Contabilidad y Finanzas, Edición digital.
- Thievanf, *Auditoría administrativa con cuestionarios de trabajo*, Editorial Félix Varela, La Habana, 2009.
- Wikipedia, Fundación, Biblioteca de consulta *Wikipedia* 2009.

Anexos

MINISTERIO DE LA CONSTRUCCION
EMPRESA CENTRAL DE EQUIPOS
BRIGADA: VILLA CLARA
MES: Octubre
AÑO: 2011

SITUACION ACTUAL
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE EMPLEO, SALARIO Y COSTO.

INDICADORES	UM	MES			ACUMULADO		
		PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%
<i>Prod. Mercantil</i>	<i>MP</i>	<i>192.0</i>	<i>202.6</i>	<i>106</i>	<i>1904.0</i>	<i>2098.0</i>	<i>110</i>
<i>Valor Agregado</i>	<i>MP</i>	<i>137.7</i>	<i>140.2</i>	<i>102</i>	<i>1392.4</i>	<i>1494.9</i>	<i>107</i>
<i>Promedio Trabajadores</i>	<i>U</i>	<i>91.0</i>	<i>90.0</i>	<i>99</i>	<i>91.0</i>	<i>89.0</i>	<i>98</i>
<i>Productividad</i>	<i>PESOS</i>	<i>1513.0</i>	<i>1557.8</i>	<i>103</i>	<i>1513.0</i>	<i>1679.7</i>	<i>111</i>
<i>Salario Medio</i>	<i>PESOS</i>	<i>681.0</i>	<i>788.9</i>	<i>116</i>	<i>681.0</i>	<i>700.1</i>	<i>103</i>
<i>Coficiente de Salario/Producción</i>	<i>PESOS</i>	<i>0.450</i>	<i>0.506</i>	<i>112</i>	<i>0.450</i>	<i>0.417</i>	<i>93</i>
<i>Fondo Salario</i>	<i>MP</i>	<i>62.0</i>	<i>71.0</i>	<i>115</i>	<i>633.6</i>	<i>623.1</i>	<i>98</i>
<i>S.Social</i>	<i>MP</i>	<i>7.8</i>	<i>8.9</i>	<i>114</i>	<i>79.2</i>	<i>77.9</i>	<i>98</i>
<i>Imp. S/Fuerza Trabajo 25%</i>	<i>MP</i>	<i>15.5</i>	<i>17.8</i>	<i>115</i>	<i>158.4</i>	<i>157.8</i>	<i>100</i>
<i>Gasto Material</i>	<i>MP</i>	<i>39.9</i>	<i>31.7</i>	<i>79</i>	<i>372.0</i>	<i>347.4</i>	<i>93</i>
<i>De ellos:</i>		-	-	-	-	-	-
<i>Comedor</i>		-	-	-	-	-	-
<i>Piezas de Repuesto</i>	<i>MP</i>	<i>18.3</i>	<i>5.2</i>	<i>28</i>	<i>178.6</i>	<i>171.8</i>	<i>96</i>
<i>Materiales Auxiliares</i>	<i>MP</i>	<i>7.0</i>	<i>10.5</i>	<i>150</i>	<i>70.0</i>	<i>77.2</i>	<i>110</i>
<i>Combustibles</i>	<i>MP</i>	<i>13.0</i>	<i>14.7</i>	<i>113</i>	<i>108.4</i>	<i>120.5</i>	<i>111</i>
<i>Energía</i>	<i>MP</i>	<i>1.6</i>	<i>1.3</i>	<i>81</i>	<i>14.8</i>	<i>13.4</i>	<i>91</i>
<i>Amortización</i>	<i>MP</i>	<i>5.2</i>	<i>3.1</i>	<i>60</i>	<i>52.0</i>	<i>36.0</i>	<i>69</i>
<i>Otros Gastos Monetarios</i>	<i>MP</i>	-	-	-	-	-	-
<i>De ellos:</i>		-	-	-	-	-	-
<i>Servicios Recibidos</i>	<i>MP</i>	<i>13.1</i>	<i>30.7</i>	<i>234</i>	<i>131.0</i>	<i>255.7</i>	<i>195</i>
<i>Total de Gastos</i>	<i>MP</i>	<i>143.6</i>	<i>164.5</i>	<i>115</i>	<i>1451.2</i>	<i>1568.3</i>	<i>108</i>
<i>Total de Gastos x Peso de Prod.</i>	<i>PESOS</i>	<i>0.76</i>	<i>0.81</i>	<i>107</i>	<i>0.76</i>	<i>0.74</i>	<i>97</i>
<i>Costo de Prod. Mercantil</i>	<i>MP</i>	<i>145.4</i>	<i>164.2</i>	<i>113</i>	<i>1450.4</i>	<i>1554.4</i>	<i>107</i>
<i>Costo x Peso Prod. Mercantil</i>	<i>PESOS</i>	<i>0.76</i>	<i>0.81</i>	<i>107</i>	<i>0.76</i>	<i>0.74</i>	<i>97</i>
<i>Utilidades</i>	<i>MP</i>	<i>46.9</i>	<i>38.1</i>	<i>81</i>	<i>452.6</i>	<i>525.7</i>	<i>116</i>
<i>Ventas en Divisa</i>	<i>MP</i>	<i>25.0</i>	<i>26.0</i>	<i>104</i>	<i>250.0</i>	<i>295.1</i>	<i>118</i>
<i>Gasto Total/Ing. Total</i>	<i>MP</i>	<i>0.76</i>	<i>0.81</i>	<i>106</i>	<i>0.76</i>	<i>0.75</i>	<i>99</i>
<i>Total Ingreso</i>	<i>MP</i>	<i>192.6</i>	<i>202.8</i>	<i>105</i>	<i>1905.6</i>	<i>2100.7</i>	<i>110</i>
<i>Coficiente Salario/Producción</i>	<i>PESOS</i>	<i>0.3229</i>	<i>0.350</i>	<i>108</i>	<i>0.3330</i>	<i>0.297</i>	<i>89</i>

Fdo: _____
 Esp. P. en
 Economía

Anexo 1 Análisis comparativo de indicadores.

Comparación con año anterior igual período.

Mes: Octubre/2011

No.	Indicadores	U.M.	2010			2011			Relación % 2011/2010
			Plan	Real	%	Plan	Real	%	
1	Producción Mercantil	MP	1979.8	1995.0	101	1904.0	2098.0	110	105
2	Valor Agregado	MP	1378.7	1520.4	110	1392.4	1494.9	107	98
3	Promedio de Trabajadores	U	93.0	93.0	100	91.0	89.0	98	96
4	Productividad	P	1482.4	1634.8	110	1513.0	1679.7	111	103
5	Salario Medio Mensual	P	705.0	688.0	98	681.0	700.1	103	102
6	Coef. Salario Medio/Product.	P	0.472	0.452	96	0.450	0.417	93	92
7	Fondo de Salario	MP	650.1	639.8	98	633.6	623.1	98	97
8	Seguridad Social	MP	81.3	80.0	98	79.2	77.9	98	97
9	Imp. s/ Fuerza Trabajo 25%	MP	162.6	160.0	98	158.4	157.8	100	99
10	Gastos Materiales	MP	401.4	345.3	86	372.0	347.4	93	101
11	Piezas de repuesto	MP	140.1	163.4	117	178.6	171.8	96	105
12	Materiales Auxiliares	MP	87.4	84.3	96	70.0	77.2	110	92
13	Combustibles	MP	103.7	93.1	90	108.4	120.5	111	129
14	Energía	MP	10.0	13.5	135	14.8	13.4	91	99
15	Amortización	MP	54.0	43.2	80	52.0	36.0	69	83
16	Servicios Recibidos	MP	200.0	129.3	65	131.0	255.7	195	198
17	Total de Gastos	MP	1578.7	1448.6	92	1451.2	1568.3	108	108
18	Total de Gastos x Peso Prod.	P	0.77	0.73	95	0.76	0.74	97	101
19	Costo de Prod Mercantil	MP	1540.6	1426.1	93	1450.4	1554.4	107	109
20	Costo x Peso Prod Merc	MP	0.78	0.71	91	0.76	0.74	97	104
21	Utilidades	MP	349.5	545.6	156	452.6	525.7	116	96
22	Ventas en Divisa	MP	270.0	275.4	102	250.0	295.1	118	107
23	Gasto Total/Ingreso Total	P	0.78	0.72	92	0.76	0.75	99	104
24	Total Ingresos	MP	2011.3	2012.3	100	1905.6	2100.7	110	104
25	Coeficiente Salario/Producción	P							

Fdo: _____

Esp. P. en Economía

Anexo 2 Encuesta aplicada a los trabajadores.

	Clima Laboral	Calificación		
		Siempre	A Veces	Nunca
		5	3	0
1	Se hace uso máximo de la maquinaria y equipamiento.			
2	Se acostumbra transmitir a los empleados información exacta útil			
3	Considera buena sus condiciones de trabajo			
4	Son efectivos los métodos para procesar el trabajo			
5	Realiza su trabajo en equipo			
	Motivación	Calificación		
		Siempre	A Veces	Nunca
		5	3	0
1	Intenta la administración proporcionar un ambiente de trabajo que satisfaga la mayor cantidad de necesidades sin descuidar las metas de la entidad			
2	Se siente motivado a participar en la vida activa de su centro laboral			
3	Es amplio su grado de satisfacción con respecto a la labor que realiza en su centro de trabajo			
4	Es posible para los miembros del grupo desarrollar sus habilidades y talentos al máximo			
5	Le gustaría en un futuro seguir laborando en su actual centro de trabajo			
	Liderazgo	Calificación		
		Siempre	A Veces	Nunca
		5	3	0
1	Se sienten los subordinados libres para discutir asuntos importantes respecto a sí mismos con sus superiores			
2	Se preocupa la administración por mantener buenas relaciones con los empleados			
3	Pueden los directivos señalar un problema en su campo antes de que la responsabilidad sea grave			
4	Anima su jefe a que usted exponga sus opiniones y capta esos puntos de vista			
5	Cree usted que su jefe inmediato u otros jefes tienen carácter, o se identifican como líderes en el trabajo			

Muchas gracias por su cooperación.

Anexo 3 Encuesta aplicada a los clientes.

1. Sin pensar mucho diga la idea que le venga a la mente cuando escucha Cubiza:

2. Complete las frases siguientes:

-Cuando escojo un servicio de entre varios similares, pero de diferentes proveedores, el factor más importante en mi decisión es:

- Puede Ud. definir tres calificativos que identifiquen a Cubiza?

- ¿Qué colores identifican a Cubiza?

3. A los siguientes atributos de un servicio de izaje, asígnele a cada uno un valor entre 0 y 10. Los mayores valores serán para los atributos que resulten más importantes y los menores para los menos importantes, la suma de todos debe ser igual a 10.

	Presencia o aspecto de los trabajadores, equipamiento e instalaciones.
	Puntualidad en cuanto al horario de entrada al servicio
	Experiencia respecto a años de existencia de la empresa y años de trabajo del personal
	Tecnología , modernidad de los equipos de trabajo.
	Competencia del personal , conocimientos, habilidades y preparación del personal
	Seguridad en las operaciones que se realicen durante el servicio
	Rapidez con que se realizan las operaciones asociadas al servicio.

Anexo 4, Estado de Situación y Estado de Resultados

ESTADO DE SITUACIÓN - MODELO 100							
ORGANISMO: Ministerio de la Construcción	C Ó D I G O S						
ENTIDAD:	DPA		REEUP		CAE		
	PROV.	MUN.	ORG.	EMPRESA	SECT.	RAMA	SRAM.
ESTADO DE SITUACIÓN - MODELO 100							
CONCEPTOS				FILA	EN ESTA FECHA		
A				B	1	2	
A C T I V O							
ACTIVOS CIRCULANTES (02 a 05 + 07 +08 + 10 a 24)				01			
101 - Efectivo en Caja				02			
110 - Efectivo en Banco u Otras Instituciones-Moneda Nacional				03			
115 - Efectivo en Banco u Otras Instituciones-Moneda Extranjera				04			
120 - Inversiones a Corto Plazo o Temporales				05			
130 - Efectos por Cobrar a Corto Plazo				06			
365 - <u>Menos:</u> Efectos por Cobrar Descontados				07			
134 - Cuenta en Participación				08			
135 - Cuentas por Cobrar a Corto Plazo				09			
490 - <u>Menos:</u> Provisión para Cuentas Incobrables				10			
136 - Cuentas por Cobrar-Contratista Principal				11			
138 - Cuentas por Cobrar-Contravalor				12			
140 - Pagos por Cuenta de Terceros				13			
142 - Préstamos a cobrar a corto plazo				14			
146 - Pagos Anticipados a Suministradores				15			
147 - Recursos Materiales Entregados al Constructor				16			
150 - Pagos Anticipados-Inversiones				17			
161 - Anticipos a Justificar				18			
164 - Adeudos del Presupuesto del Estado				19			
167 - Adeudos del Organismo				20			
172 - Reparaciones Generales en Proceso				21			
173 - Ingresos Acumulados por Cobrar				22			
181 - Dividendos y Participaciones por Cobrar				23			
INVENTARIOS (25 + 26 + 28 a 40)				24			
183 - Materias Primas y Materiales				25			
184 - Partes y Piezas de Repuesto				26			
187 - Útiles y Herramientas				27			
373 - <u>Menos:</u> Desgaste de Útiles y Herramientas				28			
188 - Combustible				29			
189 - Envases y Embalajes Retornables				30			
190 - Producción Terminada				31			
191 - Mercancías para la Venta				32			
192 - Inventarios Ociosos				33			
700 - Producción Principal en Proceso				34			
701 - Producciones Auxiliares en Proceso				35			
702 - Inversiones y Reparaciones Generales c/ Medios Propios en Proceso				36			
703 - Producción Agrícola en Proceso				37			
704 - Producción Animal				38			
705 - Producciones Propias para Insumo				39			
				40			
ACTIVOS A LARGO PLAZO (42 a 46)				41			
215 - Efectos por Cobrar a Largo Plazo				42			
218 - Cuentas por Cobrar a Largo Plazo				43			
220 - Producción Retenida por Cobrar				44			
221 - Préstamos concedidos a Cobrar a Largo Plazo				45			
225 - Inversiones a Largo Plazo o Permanentes				46			

ESTADO DE SITUACIÓN - MODELO 100		Hoja No. 2	
CONCEPTOS	FILA	EN ESTA FECHA	
A	B	1	2
A C T I V O			
ACTIVOS FIJOS (49+51 a 53)	47		
240 - Activos Fijos Tangibles	48		
375 - Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles	49		
255 - Activos Fijos Intangibles	50		
390 - Menos: Amortización de Activos Fijos Intangibles	51		
265 - Inversiones Materiales	52		
280 - Equipos por Instalar y Materiales para Inversiones	53		
ACTIVOS DIFERIDOS (55 a 58)	54		
300 - Gastos Diferidos a Corto Plazo-Operaciones Corrientes	55		
301 - Gastos Diferidos a Corto Plazo-Inversiones	56		
310 - Gastos Diferidos a Largo Plazo-Operaciones Corrientes	57		
311 - Gastos Diferidos a Largo Plazo-Inversiones	58		
OTROS ACTIVOS (60 a 71)	59		
330 - Pérdidas en Investigación	60		
332 - Faltantes de Bienes en Investigación	61		
340 - Cuentas por Cobrar Diversas-Operaciones Corrientes	62		
345 - Cuentas por Cobrar Diversas - Inversiones	63		
346 - Efectos por Cobrar en Litigio	64		
347 - Cuentas por Cobrar en Litigio	65		
348 - Efectos por Cobrar Protestados	66		
349 - Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial	67		
350 - Operaciones entre Dependencias-Activo	68		
354 - Depósitos y Fianzas	69		
356 - Pagos a Cuenta de las Utilidades	70		
359 - Pagos a cuenta de Dividendos	71		
TOTAL DEL ACTIVO (01 + 41 + 47 + 54 + 59)	72		
P A S I V O Y P A T R I M O N I			
PASIVOS CIRCULANTES (74 a 97)	73		
400 - Sobregiro Bancario	74		
401 - Efectos por Pagar a Corto Plazo	75		
410 - Cuentas por Pagar a Corto Plazo	76		
411 - Cuentas por Pagar-Subcontrata	77		
412 - Cuentas por Pagar-Contravalor	78		
416 - Cobros por cuenta de Terceros	79		
417 - Dividendos y Participaciones por Pagar	80		
418 - Cuenta en Participación	81		
421 - Cuentas por Pagar-Activos Fijos Tangibles	82		
425 - Cuentas por Pagar-Inversiones	83		
430 - Cobros Anticipados	84		
431 - Recursos Materiales Recibidos del Inversionista	85		
435 - Depósitos Recibidos	86		
440 - Obligaciones con el Presupuesto del Estado	87		
450 - Obligaciones con el Organismo	88		
455 - Nóminas por Pagar	89		
460 - Retenciones por Pagar	90		
470 - Préstamos Recibidos	91		
472 - Préstamos Recibidos-Inversiones	92		
480 - Gastos Acumulados por Pagar	93		
491 - Provisión para Reparaciones Generales	94		
492 - Provisión para Vacaciones	95		
493 - Provisión para Inversiones	96		
494 - Otras Provisiones Operacionales	97		

ESTADO DE SITUACIÓN - MODELO 100		Hoja No. 3					
CONCEPTOS		FILA	EN ESTA FECHA				
A		B	1	2			
P A S I V O Y P A T R I M O N I O							
PASIVOS A LARGO PLAZO (99 a 104)		98					
510 - Efectos por Pagar a Largo Plazo		99					
515 - Cuentas por pagar a Largo Plazo		100					
525 - Obligaciones a Largo Plazo - Operaciones Corrientes		101					
530 - Obligaciones a Largo Plazo - Inversiones		102					
533 - Otras Provisiones a Largo Plazo		103					
		104					
PASIVOS DIFERIDOS (106 + 107)		105					
545 - Ingresos Diferidos		106					
		107					
OTROS PASIVOS (109 a 113)		108					
555 - Sobrantes en Investigación		109					
565 - Cuentas por Pagar Diversas		110					
570 - Ingresos de Periodos Futuros		111					
575 - Operaciones entre Dependencias-Pasivo		112					
		113					
TOTAL DEL PASIVO (73 + 98 + 105 + 108)		114					
P A T R I M O N I O							
600 - Inversión Estatal		115					
619 - Recursos Recibidos para Inversiones Materiales		116					
620 - Donaciones Recibidas		117					
630 - Utilidades Retenidas		118					
635 - Subvención por Pérdidas		119					
640 - Pérdida		120		()			
645 - Reserva para Contingencias y Pérdidas		121					
646 - Reserva para Desarrollo		122					
647 - Reserva para Inversiones		123					
648 - Reserva para Incremento de Capital		124					
649 - Otras Reservas Patrimoniales		125					
		126					
Utilidad del Periodo		127					
Pérdida del Periodo		128		()			
		129					
TOTAL DEL PATRIMONIO (115 a 119-120+121 a 127-128+129)		130					
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO (114 + 130)		131					
		132					
		133					
		134					
		135					
CONTADOR		DIRECTOR		CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO CORRESPONDEN A LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES			
Nombre y Apellidos		Nombre y Apellidos			FECHA		
Firma		Firma			D	M	A

ESTADO DE RESULTADO - MODELO 200									
ORGANISMO: Ministerio de la Construcción			C Ó D I G O S						
ENTIDAD:			DPA		REEUP		CAE		
			PROV.	MUN.	ORG.	EMPRESA	SECT.	RAMA	SRAM.
FECHA:									
CONCEPTOS					FILA	EN ESTA FECHA			
A					B	1	2		
Ventas Netas (02 + 03)					01				
Producciones (900 – 800)					02				
Mercancías (901 – 801)					03				
Más: Subvenciones (916)					04				
Menos: Impuestos por las Ventas (805)					05				
Costo de Ventas (07 + 08)					06				
Producciones (810)					07				
Mercancías (811)					08				
Gastos de Distribución y Ventas (819)					09				
Gastos de Operación Comercial (825)					10				
Gastos de Operación de Transporte (826)					11				
Gastos de Operación de Servicios (827)					12				
UTILIDAD O (PÉRDIDA) NETA EN VENTAS [01+04-(05+06+09 a 12)]					13				
Menos: Gastos Generales y de Administración (822)					14				
UTILIDAD O (PÉRDIDA) EN OPERACIONES (13 – 14)					15				
Menos: Gastos Varios (17 a 25)					16				
Gastos Financieros (835)					17				
Gastos por Estadia (841 + 843)					18				
Gastos por Faltantes y Pérdidas de Bienes (845 + 850)					19				
Gastos de Años Anteriores (855)					20				
Gastos de Comedores y Cafeterías (865)					21				
Gastos por Paralizaciones (866)					22				
Gastos por Movilizaciones (867)					23				
Otros Gastos (869)					24				
					25				
Más: Ingresos Varios (27 a 33)					26				
Ingresos Financieros (920)					27				
Ingresos por Recobro de Estadia (928)					28				
Ingresos por Sobrantes de Bienes (930)					29				
Ingresos de Años Anteriores (940)					30				
Ingresos de Comedores y Cafeterías (950)					31				
Otros Ingresos (951)					32				
					33				
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL PERÍODO ANTES DE IMPUESTO (15-16+26)					34				
Menos: Utilidad para Financiar Pérdida de Periodos Anteriores					35				
Reserva para Contingencias y Pérdidas					36				
Impuesto sobre Utilidades					37				
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUÉS DE IMPUESTO [34-(35 a 37)]=(39 a 43)					38				
De ella: Aporte por Rendimiento de la Inversión					39				
Reserva para Inversiones					40				
Otras Reservas Patrimoniales					41				
Utilidades Retenidas					42				
					43				

CONTADOR	DIRECTOR	CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO CORRESPONDEN A LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES	FECHA		
Nombre y Apellidos	Nombre y Apellidos		D	M	A
Firma	Firma				

Anexo 5 Cumplimiento de los objetivos estratégicos, UEB Villa Clara.

RDD-PE- 004.01 “OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2011” UEB: VILLA CLARA						
No.	Objetivo	Plan de Acción	Área	Cumplido	Incumplido	Pendiente
1	Lograr niveles superiores en la calidad de los servicios y productos ofrecidos bajo un Sistema de Calidad que planifica, controla y mejora continuamente.	1.1 Realizar auditorias internas SGC según programa.	Desarrollo	x		
		1.2 Obtener buenos resultados en las Auditorias de Seguimiento del Sistema de Gestión de la Calidad para mantener la certificación del mismo.	Desarrollo	X		
		1.3 Colocar las señaléticas que faltan en la UEB y a los equipos que faltan, según lo establecido en el Manual de Identidad Visual Corporativa.	Desarrollo		X	
		1.4 Proyección paulatina para implantar la integración de los Sistemas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad -Salud en conformidad con la NC ISO 9001:2008-NC14001-NC 18001.	Desarrollo	X		
		1.5 Instruir a los trabajadores en materia de Medio Ambiente.	Desarrollo	X		
2	Cumplir el plan de prestación de servicios y ventas en CUP y CUC logrando un uso eficiente de los portadores energéticos, cubriendo las expectativas del cliente.	2.1 Realizar 2 cortes parciales del plan de ventas de cada mes (días 15, y 30).	Operaciones	X		
		2.2 Realizar partes de producción diarios para conocer el comportamiento de la producción.	Operaciones	X		
		2.3 Facturación del 100 % de la producción en la fecha establecida	Operaciones	x		
		2.4 Realizar semestralmente la evaluación de los clientes que reciben nuestros servicios.	Operaciones		X	
		2.5 Alcanzar una calificación por encima al 75 % en la evaluación de las encuestas realizadas a los clientes.	Operaciones		X	
		2.6 Análisis de los resultados de las encuestas para propuesta de mejoras.	Operaciones		X	
		2.7 Análisis indicadores de consumo.	Operaciones	X		
		2.8 Tener actualizadas las pruebas del litro.	Operaciones	X		
3	Mantener la disciplina en la política de Mantenimiento.	3.1 Completar las herramientas necesarias para la ejecución de los trabajos en el taller.	Mantenimiento Reparaciones	x		
		3.2 Mantener la ejecución de forma sistemática de los días de la técnica ó parqueo.	Mantenimiento Reparaciones	X		

		3.3 Ejecutar la fabricación y recuperación de piezas, accesorios y componentes manteniendo un control de los mismos.	Mantenimiento Reparaciones	X		
3	Mantener la disciplina en la política de Mantenimiento.	3.4 Ejecutar el plan de mantenimiento de los equipos al 100 % y con la calidad requerida, para disminuir el número de averías.	Mantenimiento Reparaciones		X	
		3.5 Planificar el mejoramiento del estado técnico de los equipos en función del cronograma de inspecciones del área de operaciones para la obtención de los certificados del RCB y FICAV.	Mantenimiento Reparaciones		X	
		3.6 Mantener la condición de Taller Modelo.	Mantenimiento Reparaciones	X		
4.	Lograr un aseguramiento logístico efectivo de equipos, partes y piezas de repuestos y de otros recursos materiales utilizados en los procesos funcionales de la UEB.	4.1 Obtener un 85 % anual en la satisfacción de necesidades de partes y piezas de repuestos y otros insumos en cada una de las UEB para los procesos claves.	Aseguramiento	X		
		4.2 Mantener actualizada una lista de los proveedores.	Aseguramiento			X
		4.3. Planificar las compras a realizar en el mes.	Aseguramiento	X		
		4.4 Mantener el stock de piezas necesario para el cumplimiento de los ciclos de reparación y manteniendo planificados.	Aseguramiento		X	
5.	Garantizar el cumplimiento de lo establecido en las Normas Cubanas de Contabilidad.	5.1 Gestionar auditorias para mantener la certificación de los estados financieros.	Contabilidad y Finanzas	X		
		5.2 Chequear el cumplimiento de los indicadores económicos.	Contabilidad y Finanzas	X		
		5.3 Chequear el cumplimiento del presupuesto de ingresos y gastos.	Contabilidad y Finanzas	X		
6.	Eleva el nivel de Gestión del Capital Humano en conformidad con el sistema de Dirección Empresarial	6.1 Analizar y evaluar en los Consejos de Dirección de la UEB la efectividad de los Sistemas de Pagos.	Recursos Humanos	X		
		6.2 Realizar estudio de Organización del Trabajo en puestos clave.	Recursos Humanos	X		
		6.3 Lograr cumplir con el indicador de reserva lista para promover	Recursos Humanos	X		
		6.4 Analizar el cumplimiento del Plan de Capacitación de la UEB y el Plan de Preparación de Cuadro y sus Reserva.	Recursos Humanos	X		

		6.5 Analizar el cumplimiento de lo establecido en el Manual de SSOMA.	Recursos Humanos	X		
7.	Mejorar la supervisión y el control de la informatización	7.1 Mantener en buen estado técnico el 80% del equipamiento informático.	Informática	X		
		7.2 Implementar el uso de la intranet en la UEB y de esta con la empresa como herramienta de comunicación interna.	Informática			X
		7.3 Ejecutar auditorias informáticas.	Informática	X		
		7.4 Planificar capacitación a los Especialistas en el uso de las técnicas informáticas.	Informática	X		
		7.5 Ejecutar mejoras en el equipamiento existente según posibilidades financieras	Informática y Aseguramiento			x
8.	Consolidar la actividad de Seguridad y Protección.	8.1 Actualizar toda la documentación en correspondencia a la Base Legal.	Seguridad y Protección	X		
		8.2 Rendir cuenta al Consejo de Dirección sobre el cumplimiento de las acciones planificadas.	Seguridad y Protección	X		
		8.3 Cumplir con los requerimientos establecidos por la Dirección de Protección del MININT.	Seguridad y Protección	X		