



**Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Contabilidad y Finanzas**

Trabajo de Diploma

**Propuesta de la Perspectiva Financiera dentro del Cuadro
de Mando Integral (CMI) en la Ronera Central “Agustín
Rodríguez Mena.”**

Autora: Arletys García Molina.
Tutores: Lic. Marisesy Rodríguez Fuentes.
MCs. Luis Miguel Rodríguez Perera

Junio 2017

Pensamiento :

(...) hay que promover los conocimientos financieros para administrar las empresas a través de las finanzas y evitar pérdidas graves mediante el eficiente uso de todos sus instrumentos (...)

Ernesto Che Guevara.

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico primeramente a Dios, quien ha estado presente siempre en mi vida y permitió que no perdiera nunca las fuerzas para culminar mis estudios.

A las personitas especiales que me dieron el regalo de la vida y que día a día me entregan todo el amor del mundo: mi mamá y mi papá.

A mis abuelos, que me cuidaron siempre y me mimaron cuando lo necesitaba.

A toda mi familia y amigos, que me ayudaron incondicionalmente en el transcurso de mi vida.

Agradecimientos

Agradezco a Dios, por guiarme siempre, por confiar en mí y por permitir que no perdiera las fuerzas para lograr cumplir esta meta.

A mis padres, por entenderme siempre y apoyarme en mis decisiones. Aprovecho esta ocasión para expresarles lo mucho que los amo.

A mis abuelos, por la paciencia que han tenido siempre para cuidar de mí.

A mi prima Ailín, que la quiero como a una hermana, por todos sus consejos, a mis primos Brenda y Heiler que los adoro y a mi primo postizo, Tony.

A mi tío Alfredo, por brindarme su apoyo en cuanto a conocimientos.

A mis amigos, con los que compartí momentos difíciles y afortunados.

A mis tutores y profesores por asesorarme y hacer valer este trabajo.

A todos aquellos que de una forma u otra hicieron posible la realización de este trabajo.

A todos.....Muchas Gracias.

Resumen

Esta investigación ha sido realizada en la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena” subordinada a la Corporación Cuba Ron S.A. perteneciente a la Empresa de Bebidas y Licores Villa Clara (MINAL), con el propósito de elaborar una propuesta de la perspectiva financiera que tribute a la construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión empresarial de interés para la dirección de la organización aplicarla en la entidad. Para desarrollar la misma, se realizó un estudio sobre la fundamentación teórica del CMI y las perspectivas que lo conforman (Formación y Aprendizaje, Procesos, Clientes y Financiera), haciendo énfasis en esta última como objeto de estudio del presente trabajo. Para ello, se partió de la selección de indicadores financieros necesarios para medir la situación actual de las finanzas en la entidad, se efectuó el análisis vertical y horizontal de los estados financieros y el cálculo de razones para un período de cuatro años y se presentó como propuesta de perspectiva financiera el empleo del sistema DuPont y la matriz PEYEA como herramientas que integran los indicadores seleccionados para medir los resultados económicos-financieros de la entidad.

Summary

This research has been carried out in the Ronera Central "Agustín Rodríguez Mena" subordinated to the Corporation Cuba Ron S.A. Belonging to the Drinks and Liquors Company Villa Clara (MINAL), with the purpose of elaborating a proposal of the financial perspective that tribute to the construction of the Integral Table of Control (CMI) as a tool of business management of interest for the direction of the Organization to apply to the entity. In order to develop it, a study was carried out on the theoretical foundation of the CMI and the perspectives that comprise it (Formation and Learning, Processes, Clients and Financial), emphasizing the latter as object of study of the present work. To do so, the selection of financial indicators necessary to measure the current situation of finances in the entity was carried out, the vertical and horizontal analysis of the financial statements and the calculation of reasons for a period of four years was carried out and presented as Proposal of financial perspective the use of the DuPont system and the PEYEA matrix as tools that integrate the selected indicators to measure the economic-financial results of the entity.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral (CMI).	5
1.1 Conceptualización del Cuadro de Mando Integral y sus perspectivas.	5
1.2 Particularidades y elementos de la perspectiva Financiera.	11
1.2.1 Alineación de las estrategias financieras.....	14
1.2.2 Selección de indicadores y herramientas para el diseño de la perspectiva financiera dentro del CMI.	15
Capítulo II: La perspectiva Financiera del CMI en la Ronera Central.....	32
2.1 Caracterización de la Ronera Central.....	32
2.2 Diagnóstico de la situación actual en Ronera Central.	36
2.2.1 Análisis financiero actual de la entidad.	41
2.3 Propuesta de la Perspectiva Financiera de la entidad como subsistema del CMI.	49
2.3.1 Demostración del cálculo de las herramientas propuestas para el diseño de la perspectiva financiera.	50
Conclusiones	56
Recomendaciones	57
Bibliografía.....	58
Anexos	59

Introducción

En este nuevo modelo empresarial, los sistemas de gestión constituyen el mecanismo para racionalizar y organizar el trabajo, posibilitando la coordinación y la integración que debe existir entre todas las áreas de la empresa para el funcionamiento armónico de las mismas, de manera que tribute al logro del objetivo general trazado por la entidad.

En una economía con altos niveles de competitividad como la actual, donde día a día se viven los efectos de la globalización y los rápidos cambios tecnológicos y culturales, en algunos casos los resultados empeoran sin tener muy claro si es debido a problemas estructurales o coyunturales. Ante esta situación, las organizaciones se encuentran en la búsqueda progresiva de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del negocio. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que puede aportar soluciones en el contexto empresarial.

El Cuadro de Mando Integral (**CMI**) o *Balanced Scorecard* (**BSC**) en terminología anglosajona, fue creado por dos profesores de la Universidad de Harvard en 1990, Robert S. Kaplan y David P. Norton y presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores.

Esta herramienta sugiere que se vea a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Formación y Aprendizaje: ¿Se puede continuar mejorando y creando valor?
- Procesos Internos: ¿En qué debe sobresalir la entidad?
- Clientes: ¿Cómo los clientes ven a la organización?
- Financiera: ¿Cómo los accionistas y directivos ven el negocio?

Independientemente de que Norton y Kaplan en 1992 diseñaran un modelo de control de gestión llamado Cuadro de Mando Integral (CMI) de gran importancia para la empresa norteamericana y de diferentes latitudes del mundo, a partir de la segunda mitad de los 90 el doctor Armando Cuesta Santos incursionó en el tema aplicado a la

gestión de los recursos humanos. Noyla Machado Noa (Noa, 2003) y Nogueira Rivera (Rivera, 2003) , abordaron el mismo tema, en informes aplicados al Sistema Bancario Cubano y al Control de Gestión Moderno en Instalaciones Hoteleras, respectivamente. Seguidamente varias empresas cubanas fueron interesándose por el tema y lograron diseñar e implementar un modelo de control de gestión acorde a sus necesidades, entre ellas se encuentran la empresa de Proyectos y Arquitectura en Matanzas, el Centro de Inmunología Molecular, ETECSA S.A., la empresa Cubacatering perteneciente a la Corporación de la Aviación Civil, entre otras.

Hoy en día el Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL) pretende insertarse también a estos nuevos métodos y la Corporación Cuba Ron S.A. que subordina a este ministerio, dentro de la rama de bebidas y licores, aspira a través de sus entidades mejorar su proceso de mando y gestión, de ahí que la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena” que se encuentra ubicada en la calle No 2, CAI George Washington, Manacas, en el municipio de Santo Domingo, provincia de Villa Clara, fundada en el año 1972 dedicada a la producción, añejamiento y comercialización de rones marca Cubay pretende implementar esta importante herramienta de control para la medición del desempeño en su organización.

Situación Problemática:

Hoy Ronera Central no cuenta con un modelo de control de gestión que garantice la información oportuna para la toma de decisiones. Esto demuestra la vulnerabilidad del sistema de gestión. Por tanto, para la entidad le es preciso construir e implementar el CMI sustentado en la elaboración de cada una de las cuatro perspectivas que lo conforma: Formación y Aprendizaje, Procesos Internos, Cliente y Financiera. En este específicamente caso se centra en la perspectiva financiera, ya que no existe un sistema de indicadores económicos financieros instantáneos y al más corto plazo, que contribuya de forma oportuna a la toma de decisiones.

De la situación anteriormente descrita se deriva el siguiente **Problema de Investigación:**

No existe en la Ronera Central una perspectiva financiera que asegure la información oportuna para la toma de decisiones en función de la mejor gestión de la entidad, que tribute a la construcción del CMI.

Para dar respuesta a este problema se plantea como **Objetivo General** de la presente investigación:

Elaborar una propuesta de perspectiva financiera que tribute al Cuadro de Mando Integral en función de una mejor gestión en la Ronera Central.

Este Objetivo General fue desglosado en los siguientes **Objetivos Específicos**:

1. Realizar la fundamentación teórica del tema apoyado en un soporte bibliográfico actualizado internacional y nacional.
2. Caracterizar la entidad Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena”.
3. Diagnosticar la situación de la entidad a partir de los problemas que existen en materia de control de gestión haciendo énfasis en la actividad contable financiera.
4. Elaborar una propuesta de Perspectiva Financiera de la entidad como subsistema del CMI.

A partir de lo anteriormente expuesto, se propone la siguiente **Hipótesis de Investigación**:

Si se elabora la propuesta de la perspectiva financiera dentro del CMI en la Ronera Central, se dotará de herramientas que contribuirán a una oportuna toma de decisiones en función de garantizar una mejor gestión de la entidad.

Métodos de investigación.

Teóricos y empíricos.

Del nivel empírico:

- Observación
- Revisión de documentos.
- Distribución empírica de frecuencias.

Del Nivel Teórico:

- Inductivo-Deductivo
- Histórico-Lógico
- Analítico- Sintético

El trabajo se ha estructurado en una introducción y dos capítulos. En el primer capítulo se definen los conceptos y términos empleados dentro del campo de la investigación, fundamentando aspectos teóricos referentes al Cuadro de Mando Integral y sus perspectivas. También se hace referencia a indicadores y herramientas financieros necesarios a utilizar en la propuesta de la perspectiva financiera del CMI. En el segundo capítulo se realiza la caracterización de la entidad objeto de estudio y se diagnostica la situación actual de la misma, hasta lograr la propuesta de la perspectiva financiera. Además, cuenta con un cuerpo de conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos correspondientes, derivado de la investigación realizada.

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral (CMI).

El presente capítulo ofrece una panorámica general sobre la teoría y conceptos necesarios que conforman el marco teórico de la investigación, reflejando los aspectos más actuales posibles sobre la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral y las herramientas e indicadores necesarios para medir la eficiencia del trabajo de la gerencia en las entidades, tanto cubanas como del resto mundo. Mostrando así los fundamentos básicos necesarios para que el lector pueda comprender la importancia de las finanzas en el uso del CMI como herramienta para los directivos.

1.1 Conceptualización del Cuadro de Mando Integral y sus perspectivas.

Una de las herramientas más utilizadas en la actualidad por las personas encargadas de definir y coordinar las estrategias de una Empresa, es el CMI, teniendo en cuenta indicadores financieros y no financieros que reflejan de forma integral el cumplimiento del objeto social de la entidad analizada.

El CMI o BSC no es una herramienta novedosa, pues ya había sido desarrollado en Europa con anterioridad y especialmente en Francia, donde recibía el título de "tableau de bord". (Planeta GBS, s.f.)

El CMI fue implementado por el profesor de la universidad de Harvard Robert S. Kaplan y el consultor empresarial David P. Norton, viendo la luz en febrero del año 1992 en la prestigiosa publicación Harvard Business Review con el objetivo de introducir la mensurabilidad necesaria en las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, proporcionado a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la compañía. Fueron estos dos economistas norteamericanos los que relacionaron las antiguas herramientas de indicadores con la consecución del cumplimiento del plan estratégico empresarial, publicando el famoso libro denominado "The balanced Score Card" en 1996 y convirtiéndose a partir de ese momento en los padres del CMI.

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

Estos autores definen el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que mide las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico y permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación.

Según el libro *The Balanced Score Card: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

Una definición académica del CMI es según la norma UNE 66174 de noviembre de 2003 en su apartado 3.8, la cual proporciona el siguiente concepto: Cuadro de Mando Integral:

"Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el CMI, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.”

La autora cubana, Noyla Machado Noa planteó:

“... el CMI es una herramienta del Control de Gestión para alinear los esfuerzos de cambio en torno a la visión que permite aclarar y traducir la visión y la estrategia a todos los niveles, determinar los Factores Clave de Éxito en la organización, determinar indicadores pasados y futuros de las diferentes perspectivas de la organización para comprender los resultados y actuar en consecuencia e identifica las relaciones causa efecto entre indicadores para el cumplimiento de los objetivos estratégicos...” (Noa, 2015)

El Cuadro de Mando Integral es el instrumento de gestión empresarial más utilizado actualmente en las entidades cubanas.

El Centro de Inmunología Molecular (CIM) es un ejemplo claro de esta afirmación, el cual obtuvo una experiencia positiva al poder gestionar sus procesos de dirección mediante la utilización del CMI con procedimientos avanzados y un sistema de indicadores financieros y no financieros, contando con la participación fundamental de todos los trabajadores de la entidad.

Para la Dirección de la Empresa Cubacatering, perteneciente a la Corporación de la Aviación Civil, la implementación del CMI muestra resultados efectivos en el sentido de aprendizaje y mejora continua que caracterizan a los directivos y trabajadores de la empresa, condición muy importante para afrontar la solución de los retos que significa la mejora continua de la gestión.

En la provincia de Villa Clara se encuentran empresas que han implantado el sistema de control de gestión eficiente y el Cuadro de Mando Integral de manera automatizado. La experiencia que valida dicho planteamiento se puede encontrar en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Villa Clara donde se materializan logros de resultados al respecto.

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

No es en la definición de la estrategia empresarial (siempre bondadosa) donde se encuentra el mayor número de fracasos empresariales, sino en la planificación de dicha estrategia y en la deficiente ejecución de la estrategia planificada.

El CMI tiene en cuenta el desempeño de una empresa a partir de cuatro perspectivas como la del Cliente, Financiera, Procesos Internos y la de Formación y Aprendizaje, estas perspectivas son las más comunes, porque son aplicables en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información, pero no quiere decir que si no están estas cuatro, entonces no es un Cuadro de Mando Integral pues algunas empresas pueden basarse en otros puntos para realizar un análisis de gestión estratégica.

Perspectiva de Formación y Aprendizaje: Para tener éxito con la visión: ¿de qué forma apoyar la capacidad de aprender y crecer?

Esta perspectiva identifica las capacidades en las que tiene que sobresalir la organización con el fin de lograr procesos internos superiores que creen valor para los clientes y empresarios. Esta insiste en tres capacidades.

1. Capacidad del trabajador, medidas con su nivel de educación y habilidad, encuesta sobre su satisfacción, rotación del personal, proporción de trabajadores que se incorporan a la empresa cada año y su productividad.
2. Capacidades del sistema de información, medidas según el porcentaje de trabajadores de primera línea con acceso a internet a información del cliente y porcentaje del proceso de la empresa con retroalimentación de tiempo real.
3. Motivación y concesión de autoridad, medidas con la cantidad de sugerencias puestas en práctica.

La perspectiva de formación y aprendizaje tiene que ver con la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo, utilizando las capacidades y tecnologías actuales. En esta perspectiva la empresa debe considerar no solo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

el know-how necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos en que estos momentos están creando valor para ellos.

Perspectiva del Proceso Interno: Para satisfacer a los empresarios y clientes: ¿En qué procesos empresariales internos debe ser excelente la entidad?

Esta perspectiva se concentra en operaciones internas que mejoran tanto la perspectiva del cliente al crear valor para ello, como la financiera al aumentar riquezas para la empresa, esta perspectiva comprende tres subprocessos principales:

1. Proceso de innovación.
2. Proceso de operaciones.
3. Servicio posterior a la venta.

Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los empresarios.

¿Cuáles son los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los directivos?

Primero se tiene que identificar los procesos de la empresa con un nivel general.

La definición de la Cadena de Valor, es útil para este propósito. El mismo describe todos los procesos de una empresa, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio. Dichos procesos son analizados con detalle, con el propósito de separar todos aquellos que no crean valor para el cliente, ni directa, ni indirectamente.

Perspectiva del Cliente: Para tener éxito con la visión: ¿Cómo deben ver los clientes a la entidad?

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y porqué el cliente acepta pagar por ello. Además identifica los segmentos metas del mercado y mide el éxito de la empresa en ello, para supervisar sus objetivos de crecimiento.

Los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del Cuadro de Mando Integral, si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo las necesidades de los clientes, no se generarán ingresos y la entidad se marchitará hasta morir.

En esta perspectiva se debe en primer lugar:

- Determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes.
- Llegar a conocer todos los aspectos del proceso de compra que siguen los clientes.
- Desarrollar una idea exacta de lo que significa para ellos, el producto o servicio.
- En caso de un cliente industrial, determinar si el proceso es un elemento esencial para crear valor añadido para sus propios clientes, o si no tiene mucha importancia.
- Descubrir la importancia que el cliente le da al precio en comparación con otros valores como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones, entre otros.

En segundo lugar es necesario adoptar las estrategias básicas en relación con clientes y mercados y avanzar hacia otras perspectivas.

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

Dentro de los indicadores utilizados con mayor frecuencia se encuentran: satisfacción del cliente, retención del cliente, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente, cuota de mercado. Debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes.

Perspectiva Financiera: El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Para tener éxito desde el punto de vista financiero ¿cómo los accionistas y directivos ven a la entidad?

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y directivos, y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Además evalúa uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

Esta perspectiva será abordada con profundidad en el siguiente epígrafe ya qué es el objeto de estudio de esta investigación.

1.2 Particularidades y elementos de la perspectiva Financiera.

Para ser exitosos financieramente, ¿Cómo los accionistas ven a la entidad? (López, s.f.), la perspectiva financiera mostrada en CMI permite definir, analizar y profundizar en los objetivos financieros planteados por la dirección, así como desglosar las posibles estrategias y planes de acción necesarios para conseguir la visión.

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, está contribuyendo a la mejora en un mínimo aceptable.

Esta perspectiva evalúa la rentabilidad de la estrategia, se concentra en la utilidad por operación y del rendimiento sobre la inversión, es el resultado de reducir costos e incrementar las ventas.

Se deben mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas, al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo y una gran

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

parte de las reglas y premisas de procedimientos generales para las demás perspectivas.

Aquí se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales de control de gestión en forma de indicadores financieros que acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida por ejemplo, por los ingresos de explotación¹, los rendimientos del capital empleado, por el valor económico añadido, entre otros objetivos financieros que pueden ser el crecimiento de las ventas o la generación del flujo de caja.

Los padres del cuadro de mando integral, (Kaplan & Norton, 2009) definen 2 tipos de estrategias cuyo objetivo es impulsar los resultados financieros:

- Estrategia de Crecimiento
- Estrategia de Productividad

Estrategia de Crecimiento – Perspectiva Financiera.

La estrategia financiera de crecimiento tiene como base aumentar los ingresos de la organización mediante el aumento de los ingresos vía nuevas fuentes (construir franquicia) o por incrementar el valor de los clientes.

La franquicia es un contrato entre dos partes independientes: el franquiciador y el franquiciado. Por una parte, el franquiciador (o empresa franquiciadora) cede el derecho (licencia) a utilizar su marca empresarial y sus métodos de negocio, durante un tiempo y lugar determinados, a cambio de una regalía o de una tarifa periódica, respetando una serie de términos y condiciones. Construir una franquicia supone una decisión estratégica en la que, una vez tomada, deben disponerse todos los medios empresariales a nuestro alcance, con la preparación adecuada y total convicción por parte de los responsables de la empresa.

Esta estrategia consiste en asumir nuevos objetivos. Un empresario que desea franquiciar su modelo de negocio debe tener la voluntad de querer liderar su sector de

¹ Los ingresos de explotación son los ingresos obtenidos por la empresa como consecuencia de la realización de su actividad típica (por ejemplo en la Ronera sería el ingreso obtenido por la producción y venta de ron, antes de quitarle los impuestos e intereses asociados.)

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

actividad y de posicionarse como referente dentro del mismo. El sistema de franquicia posibilita la expansión del negocio, e incluso el acceso a nuevos mercados, mediante la creación de una red de distribución de forma económica, y asegura el desarrollo de la imagen de marca al mantener el franquiciador el control del canal de distribución. La franquicia va a permitir plantear estos objetivos tan ambiciosos, algo que de otra manera sería prácticamente imposible o que necesitaría de un esfuerzo económico inmenso. Aunque la base de partida sea muy modesta por la escasez de recursos económicos, el resultado también es siempre el mismo: modelos de negocio exitosos que son rápidamente aceptados por el público y demandados por los inversores. Todo ello en un tiempo record a pesar de las dificultades iniciales. (Monroy, 2003).

La estrategia de incrementar el valor de los clientes consiste en obtener nuevos ingresos profundizando las relaciones con ellos, conocerlos permite conocer sus necesidades con el efecto de poder ofrecerles productos y soluciones altamente especializado para ellos, existiendo la posibilidad de realizar ventas cruzadas. El uso de la herramienta CRM (Customer Relationship Management, modelo de gestión de toda la organización, basada en la orientación al cliente), permite definir, monitorizar, gestionar y conseguir dicha estrategia. (GBS, s.f.)

Estrategia de Productividad – Perspectiva Financiera.

La estrategia financiera de productividad tiene como base el aumentar los beneficios de la empresa reduciendo los costos de toda la organización y mejorar la utilización de los activos.

La estrategia de reducción de costo consiste en mejorar esta estructura en toda la organización, tanto los costos directos de los productos y servicios de la organización, así como los indirectos. Actualmente se está utilizando la herramienta japonesa Lean manufacturing² como base de la reducción de costo de la estructura organizativa. Inicialmente esta filosofía de trabajo se implementó en las plantas productivas buscando una mejora continua. En aquellas organizaciones en las cuales su

² Lean Manufacturing: en su traducción al español sería, producción ajustada o producción limpia, es un modelo de gestión enfocado a la creación de flujo para poder entregar el máximo valor para los clientes, con el empleo de los mínimos recursos necesarios.

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

utilización ha sido efectiva, ha sido posible trasladarlo al resto de departamentos organizativos. Los resultados del uso de la herramienta japonesa dependerán de factores como las condiciones sociales de la empresa, la cultura y localización de la misma.

La estrategia de mejora de la utilización de activos consiste en reducir el capital circulante y el capital fijo que se necesitan como apoyo para la actividad de la organización.

1.2.1 Alineación de las estrategias financieras.

Una vez definidas y explicadas las diferentes estrategias financieras que presenta el cuadro de mando integral, se puede pensar a priori que resulte extraño la aplicación de ambas estrategias padre a la vez, la estrategia de crecimiento supone la realización de nuevas inversiones en búsqueda de nuevos mercados, desarrollos de nuevos productos o servicios, siendo contradictorio a la política de reducción de costo, el buen diseño de un mapa estratégico permitirá equilibrar ambas estrategias obteniendo los mejores resultados, es decir durante la elaboración del mapa estratégico se elaborará las actuaciones de reducción de costo de la organización, siendo aplicables a las inversiones requeridas por la estrategia de crecimiento, obteniendo finalmente una inversión pequeña con unos resultados de obtención de nuevos clientes e ingresos excelentes.

Resulta vital y muy importante definir claramente cada una de las estrategias, a la vez que alinearlas en una misma misión y visión sin que se produzca interferencias con ninguna. El fracaso de una mala e improvisada implantación de las estrategias sin tener a toda la organización alineada puede llevar a la empresa a producir mayores pérdidas antes de la implantación, por ejemplo el aumento de costo producido por una sobre calidad innecesaria de los productos aumenta el precio de venta del producto, siendo esta sobre calidad no valorada por los clientes los cuales no están dispuestos a pagarlo, teniendo como resultado un abandono de compra de los productos y un descenso de la cuenta de resultados de la empresa.

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

Frecuentemente el binomio calidad - costo resultan incompatibles, un aumento de la calidad de un producto requerirá la realización de inversiones extraordinarias en instalaciones, herramientas, formación, la definición de los requerimientos de calidad han de definirse conjuntamente con los departamentos que se encuentren implicados, desde el departamento financiero que recolectará todos los posibles costos de esta mejora, hasta el departamento de ventas el cual ha de ser consciente y validar si con la mejora de calidad alcanzada puede llegar a vender en mayor cantidad el producto con mayor precio. La alineación de todo el sistema organizativo resulta clave para el éxito de la implantación de las estrategias financieras.

Para mostrar dentro del accionar de la empresa, si la estrategia a seguir y su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora en un mínimo aceptable de sus resultados, es necesario realizar un análisis económico-financiero a través de indicadores.

1.2.2 Selección de indicadores y herramientas para el diseño de la perspectiva financiera dentro del CMI.

El diseño o selección de indicadores es una de las etapas más importantes en la elaboración del cuadro de mando integral de la organización. La propuesta de la perspectiva financiera concibe la utilización de dos herramientas de análisis que integran los indicadores fundamentales que miden el funcionamiento de la empresa. Los indicadores seleccionados han de ser capaces de medir correctamente la estrategia asociada, así como aportar valor para la toma de decisiones referente a las acciones necesarias para mejorarlos.

Indicadores de la perspectiva financiera:

Un indicador financiero o índice financiero es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma. Refleja, en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes. Al ser comparada con algún nivel de referencia, el análisis de estos indicadores puede estar señalando alguna desviación sobre la cual se podrán tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

A continuación se muestra una relación de indicadores necesarios a utilizar en la perspectiva financiera, tal y como se ha citado en el párrafo anterior el indicador seleccionado depende de varios factores como la estrategia planteada y la tipología de la organización.

▪ **Valor Económico Agregado o Valor Económico Añadido (E.V.A.).**

Es un tipo específico de cálculo de ingreso residual. Es una herramienta financiera que podría definirse como el importe que queda, una vez que se han deducido de los ingresos, los gastos de materiales y los servicios comprados, incluidos el costo de oportunidad del accionista y los impuestos.

La fórmula del cálculo es:

$$E.V.A = \text{utilidad operativa después de impuesto} - (CPPC * \text{capital invertido})$$

Donde:

CPPC: Costo Promedio ponderado de capital.

Utilidad operativa después de impuesto

$$= (\text{Ingresos} - \text{Egresos}) * (1 - \text{tasa efectiva de impuestos})$$

Capital Invertido = Activo Total – Pasivos Operativos sin costo financiero

▪ **Porcentaje de Crecimiento de Ventas:**

El porcentaje de crecimiento en ventas indica en qué porcentaje creció o decreció el período o la actividad que se esté midiendo; es el punto de inicio para analizar el comportamiento negativo o positivo de una gestión realizada.

El cálculo del porcentaje de crecimiento en ventas es de mucha ayuda para aquellas personas que quieren comenzar a implementar una serie de indicadores que les ayude a medir el desempeño de su negocio.

Siempre que se vaya a medir un crecimiento en ventas es importante tomar periodos iguales de tiempo o eventos y temporadas de la misma orientación para compararlos, por ejemplo:

- El mes actual contra el mes pasado.

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

- El mes actual contra el mismo mes del año anterior.
- Una promoción contra otra promoción, del mismo año o el anterior.
- La semana actual contra la semana pasada.
- Una semana de este año contra la misma semana del año anterior.
- El día de hoy contra el día de ayer.
- El día de hoy contra el mismo día de la semana pasada.
- Una temporada contra otra del mismo segmento (Navidad, Regreso a la Escuela, Halloween).
- Un año contra otro año.

De lo contrario se obtendrá un resultado totalmente desviado al cual darle otra interpretación, ya que si se comparan las ventas de cualquier entidad productora o alguna que preste el servicio, tomando períodos distintos de tiempos o eventos para la comparación, el resultado que mostraría no sería un crecimiento real.

Los porcentajes de crecimiento se pueden definir en los niveles que se necesiten, así como:

- Por Departamentos (Textiles, Mercado, Almacén, otros)
- Por Secciones de mercancía (Carnes, Juguetería, Papelería, Bebés, otros.)
- Por Categoría de productos (Verduras, Cuadernos, Televisores, Shampoos, otros.)
- En la categoría de Televisores se podría mirar el comportamiento de los LCD, LED, Plasma o por tamaños 20", 32", 40".

La fórmula para calcularlo es:

Porcentaje de Crecimiento de Ventas = $((\text{Valor Reciente} / \text{Valor Anterior}) - 1) \times 100$

- **Flujo de caja:**

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

En finanzas se entiende por **flujo de caja** o *cash flow*, los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo en un período dado.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del valor actual neto y de la tasa interna de retorno.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

Los flujos de liquidez se pueden clasificar en:

- *Flujos de caja operacionales:* efectivo recibido o expendido como resultado de las actividades económicas de base de la compañía.
- *Flujos de caja de inversión:* efectivo recibido o expendido considerando los gastos en inversión de capital que beneficiarán el negocio a futuro. (Ej: la compra de maquinaria nueva, inversiones o adquisiciones.)
- *Flujos de caja de financiamiento:* efectivo recibido o expendido como resultado de actividades financieras, tales como recepción o pago de préstamos, emisiones o recompra de acciones y/o pago de dividendos.

Usualmente el flujo de caja se calcula con una matriz con columnas y filas. En las columnas se disponen los períodos, por lo general, meses; y en las filas las entradas y las salidas de dinero.

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

- Entradas: es todo el dinero que ingresa la empresa por su actividad productiva o de servicios, o producto de la venta de activos (desinversión), subvenciones, etc.
- Salidas: es todo dinero que sale de la empresa y que es necesario para llevar a cabo su actividad productiva. Incluye los costes variables y fijos.

Para su elaboración es útil usar una plantilla de cálculo. La fórmula que se puede usar para sacar el flujo de caja proyectado es:

+Ingresos afectos a Impuestos

- Gastos no desembolsados

= Utilidad Antes de Impuestos (BAI)

- Impuestos

= Utilidad después de Impuestos (BDI)

+ Ajustes por gastos no desembolsados (Amortizaciones y provisiones)

- Egresos no afectos a Impuestos

+ Beneficios no afectos a Impuestos

= Flujo de Caja.

▪ **Razones Financieras:**

Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social. Permiten hacer comparativas entre los diferentes períodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer proyecciones a corto, mediano y largo plazo. **(Ver Anexo No 1)**

La información que genera la contabilidad y que se resume en los estados financieros, debe ser interpretada y analizada para poder comprender el estado de la empresa al momento de generar dicha información, y una forma de hacerlo es mediante una serie

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

de indicadores que permiten analizar las partes que componen la estructura financiera de la empresa.

Las razones financieras pueden dividirse en cuatro grupos básicos: razones de liquidez y actividad, razones de endeudamiento, razones de rentabilidad y razones de cobertura o reserva. Los primeros dos grupos dependen de los datos que se toman del Estado de Situación, en tanto los otros dos grupos dependen de los datos que aparecen en el Estado de Resultado. (Gitman, 2006)

Medidas de liquidez y actividad:

Medidas de liquidez: Las medidas de liquidez se utilizan para determinar la capacidad que tiene una empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo. Cuanto más elevado es el indicador de liquidez, mayor es la posibilidad de que la empresa consiga cancelar las deudas a corto plazo. Indica la disponibilidad de liquidez de la empresa.

La determinación de la liquidez de la empresa está íntimamente ligada al nivel de ventas, al índice de rentabilidad, a la rotación de cartera, de inventarios y forma parte integral de las proyecciones financieras y presupuestales de cualquier empresa, puesto que sin el conocimiento cierto de la capacidad de la empresa para generar un determinado flujo de efectivo, es imposible hacer cualquier proyección, o de iniciar cualquier proyecto futuro y en esas condiciones sería arriesgado e irresponsable asumir compromisos sin la certeza de poder cumplirlos.

La empresa no se puede analizar aisladamente en sus componentes, sino que deben integrarse todos sus departamentos y secciones, debe analizarse la estructura financiera como un conjunto superior integrado por pequeñas partes, y el índice de liquidez es solo una de esas pequeñas partes.

La operatividad de la empresa depende de la liquidez que tenga la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, con sus proveedores, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad industrial, para adquirir materia prima.

Dentro de las medidas de liquidez se encuentran: el Capital de Trabajo Neto (CTN), el Índice de Solvencia y el Índice de prueba Ácida.

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

Capital de Trabajo Neto: es el monto de los Activos Circulantes que está cubierto por Pasivos a corto plazo, es la capacidad que posee una empresa para hacerle frente a sus deudas en el corto plazo. La empresa debe mantener un nivel mínimo de capital neto de trabajo con el objetivo de forzarla a mantener liquidez de operación suficiente y contribuir a proteger los préstamos del acreedor. El mismo se calcula deduciendo su pasivo circulante de su activo circulante.

Índice de Solvencia (IS): es la medida de liquidez más usual y es la forma de medir el margen de seguridad que la empresa mantiene para cubrir las fluctuaciones en el flujo de efectivo que se genera a través de la transformación de las cuentas de activo y pasivo que integran el ciclo financiero a corto plazo. Se calcula dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante. Generalmente se considera aceptable un índice de solvencia de 2, pero la determinación exacta de un índice aceptable depende del campo industrial en que opere la empresa, por ejemplo un IS de 1 podría considerarse aceptable en una empresa de servicios pero de ninguna manera en una empresa manufacturera.

Índice de la prueba del ácido (IPA): es similar al IS excepto por el hecho de no incluir el inventario en el activo circulante, esto se debe a que el inventario es el activo circulante con menor liquidez.

Medidas de actividad:

Miden la eficiencia con que la empresa está administrando sus recursos y permite evaluar la efectividad que se obtiene de los activos que la misma posee. Se utilizan para juzgar la liquidez del inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Dentro de las medidas de actividad se encuentran: la Rotación del Inventario, Rotación de Cuentas por Cobrar y Rotación de Cuentas por Pagar.

Rotación del Inventario: la rotación de inventarios es la velocidad del movimiento del inventario en la empresa. Muchos creen que mientras más alta sea la rotación del inventario de la empresa con mayor eficiencia se administra su inventario. Esto es verdad hasta cierto punto, pasado el cual, una alta rotación del inventario puede significar problemas.

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

Plazo promedio del Inventario: representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa y se calcula:

Rotación de Cuentas por Cobrar: veces que rotan las Cuentas por Cobrar en el año. Mide la rapidez media con la que los clientes pagan sus facturas.

Plazo promedio de Cuentas por Cobrar: representa el promedio de días en que una empresa hace realizable sus cuentas por cobrar.

Rotación de Cuentas por Pagar: es semejante a la rotación de cuentas por cobrar. Veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso de un año.

Plazo promedio de Cuentas por Pagar: tiempo promedio que media entre la compra y su pago.

Medidas de Endeudamiento:

La situación de endeudamiento de la empresa indica el monto de dinero de terceros que se utilizan en el esfuerzo para generar utilidades. Normalmente el analista financiero se ocupa principalmente de las deudas a largo plazo de la empresa, ya que estas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo a pagar intereses y a devolver la suma prestada. Mientras mayor sea el endeudamiento, mayor será la probabilidad de que la empresa no esté en condiciones de pagar a sus acreedores. Dentro de estas medidas se encuentran: la Razón de Endeudamiento, Razón de Autonomía y Calidad de la Deuda.

Razón de Endeudamiento: mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Mientras mayor sea esta índice mayor será la cantidad de dinero de otras personas, que se esté utilizando en generar utilidades para los propietarios.

Razón de Autonomía: indica cuanto se utiliza de financiamiento con recursos propios.

Calidad de la Deuda: mide precisamente la calidad de la deuda mediante el cálculo de los fondos a largo plazo que suministran los acreedores.

Medidas de Rentabilidad:

La Rentabilidad relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Permiten al analista evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. Miden la eficiencia con

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

que la empresa está administrando sus recursos. Dentro de estas medidas se encuentran: el Margen Bruto de Utilidades, Margen de Utilidades en Operación, Margen Neto de Utilidades, Rendimiento del Capital y Rendimiento de la Inversión.

Margen Bruto de Utilidades: indica el porcentaje que queda sobre las ventas después de que la empresa ha pagado sus existencias. Es mejor mientras más altas sean las utilidades brutas y más bajo el costo relativo de las mercancías vendidas.

Margen de Utilidades en Operación: representa lo que a menudo se llama las utilidades puras que gana la empresa en el valor de cada venta. Las utilidades en operación son puras en el sentido de que no tienen en cuenta los cargos financieros o gubernamentales (intereses o impuestos) y en que determinan solamente las utilidades que obtiene la empresa en sus operaciones.

Margen Neto de Utilidades: determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo impuestos. Es mejor mientras más alto sea el margen de utilidades netas. Se refiere a los logros de una corporación con respecto a sus ganancias sobre las ventas.

Rendimiento del Capital: Indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable. Muestra la capacidad de la entidad para generar ganancias a su favor. Mientras más alto sea este índice mejor es para la empresa.

Rendimiento de la Inversión: El rendimiento de la inversión, que a menudo se llama rendimiento de los activos totales, determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles. Es mejor mientras más alto sean los rendimientos sobre la inversión.

Medidas de Cobertura o Reserva:

Este grupo evalúa la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa. Son de gran importancia para los acreedores actuales y en perspectiva, que se interesan en la capacidad para atender las deudas existentes y/o deudas adicionales en proyecto. Mientras más bajas sean estas razones, más riesgosa se consideraría la empresa. Dentro de estas medidas se encuentran: las Veces que se ha ganado el interés, Cobertura Total del Pasivo y Cobertura Total.

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

Veces que se ha ganado el Interés: llamada también *razón para cobertura total de intereses*. Calcula la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses. Cuanto más alto sea el valor de esta razón, más posibilidades tendrá la empresa para cumplir con sus obligaciones por concepto de intereses.

Cobertura Total del Pasivo: Esta razón es similar a las veces que se han ganado los intereses, con la excepción de que considera no solamente la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones por intereses sino también su capacidad para reembolsar el principal de los préstamos o hacer abonos a fondos de amortización.

Cobertura Total: Esta razón es muy parecida a la razón de reservas para pasivo con la diferencia de que incluye otros tipos de obligaciones fijas. (Pagos de arrendamientos).

▪ **Índice de Apalancamiento:**

El término “apalancamiento” viene de apalancar. Una definición rigurosa de apalancar según la Real Academia Española (RAE) es: levantar, mover algo con la ayuda de una palanca.

El grado de apalancamiento de una empresa se mide tanto operativo como financieramente.

• **Grado de Apalancamiento Operativo (GAO):**

Se deriva de la existencia en la empresa de costos fijos de operación, que no dependen de la actividad. De esta forma, un aumento de la producción (que lleva consigo un aumento del número de unidades fabricadas) supone un incremento de los costos variables y otros gastos que también son operativos para el crecimiento de una empresa honorable (se supone que todas las empresas son honorables), pero no de los costos fijos, por lo que el crecimiento de los costos totales es menor que el de los ingresos obtenidos por la venta de un volumen superior de productos, con lo que el beneficio aumenta de forma mucho mayor a como lo haría si no existiese el apalancamiento (por ser todos los costos variables).

El apalancamiento operativo se refiere a las herramientas que la empresa utiliza para producir y vender, esas herramientas son las maquinarias, las personas y la

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

tecnología. Las maquinarias y las personas están relacionadas con las ventas, si hay esfuerzo de marketing y demanda entonces se contrata más personal y se compra mayor tecnología o maquinaria para producir y satisfacer las demandas del mercado.

Cuando no existe apalancamiento, se dice que la empresa posee capital inmovilizado, eso quiere decir, activos que no producen dinero.

El apalancamiento operativo suele determinarse a partir de la división entre la tasa de crecimiento del beneficio y la tasa de crecimiento de las ventas. Esta razón muestra que ante los movimientos o cambios en el volumen de ventas, se deduce, que habrá un cambio más que proporcional en la utilidad o pérdida en operaciones.

La fórmula para calcularlo es:

$$GAO = \frac{\Delta \text{UAIT} / \text{UAIT}}{\Delta \text{Ventas} / \text{Ventas}}$$

Si el resultado muestra un $GAO > 1$, expresa que la entidad está apalancada operativamente. Pero si el resultado mostrara un $GAO < 1$ entonces no está apalancada operativamente.

- **Grado de Apalancamiento Financiero (GAF) :**

El índice de apalancamiento financiero muestra la participación de terceros en el capital de la empresa. Es la relación entre capital propio y crédito invertido en una operación financiera. Al reducir el capital inicial que es necesario aportar, se produce un aumento de la rentabilidad obtenida. El incremento del apalancamiento también aumenta los riesgos de la operación, dado que provoca menor flexibilidad o mayor exposición a la incapacidad de atender los pagos.

El principal mecanismo para apalancarse es la deuda, que permite que se invierta más dinero del que se tiene gracias a lo que se ha pedido prestado (a cambio de unos intereses). Pero no solo mediante deuda se puede conseguir apalancamiento financiero, sino que en muchos instrumentos financieros (sobre todo derivados como los futuros o los Contratos por Diferencias (CFDs) solo es necesario dejar una garantía del total invertido, por lo que también se puede apalancar la operación.

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

Además, en las opciones financieras, como se compra un derecho sobre un activo subyacente, que generalmente tiene un precio mucho mayor a la prima, se genera un efecto de apalancamiento.

Los gastos financieros, producto del uso de la deuda, son gastos fijos. Es decir, en caso de existir deudas se tendrán que pagar intereses hayan o no ventas. La capacidad financiera podría decirse que es la primera de las cinco capacidades que tiene toda Pequeña y Mediana Empresa (PYMES), las otras cuatro son inversión, producción, comercialización y generación de utilidades. Las empresas que se apalancan financieramente utilizan los gastos fijos (intereses) con el fin de lograr un máximo incremento en las utilidades por acción cuando se produce un incremento en las utilidades operacionales (UAI). El buen uso de la capacidad de financiación, originada en el uso de la deuda aplicada en activos productivos, deberá traer como consecuencia un incremento en las utilidades operacionales y, por consiguiente, también un incremento en la utilidad por acción.

Cuanta más deuda se utilice, mayor será el apalancamiento financiero. Un alto grado de apalancamiento financiero conlleva altos pagos de interés sobre esa deuda, lo que afecta negativamente a las ganancias.

El apalancamiento financiero suele determinarse a partir de la división entre la utilidad por acción y la utilidad antes de intereses e impuestos. Esta razón muestra la habilidad que tiene la empresa para utilizar sus cargos financieros fijos (intereses y dividendos a accionistas comunes y preferentes) de manera tal que se maximicen sus utilidades por acción ante cambios mayores en las utilidades antes de intereses e impuestos.

La fórmula para el cálculo es:

$$GAF = \frac{\% \Delta UPA}{\% \Delta UAIT}$$

Una de las herramientas más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa es el sistema DuPont. Este integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital. (Apalancamiento financiero).

En principio, el sistema DuPont reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero. Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos, así como el efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones.

Partiendo de la premisa que la rentabilidad de la empresa depende de factores como el margen de utilidad en ventas, la rotación de los activos y del apalancamiento financiero, se puede entender que el sistema DuPont lo que hace es identificar la forma en que la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles.

Se utilizan variables como el margen de utilidad en ventas y la rotación de los activos dado que existen productos que no tienen una alta rotación, que solo se venden uno a la semana o incluso al mes. Estos productos dependen en buena parte del margen de utilidad que les queda por cada venta. Manejando un buen margen de utilidad les permite a la empresa ser rentables sin vender una gran cantidad de unidades. Las empresas que utilizan este sistema, aunque pueden tener una buena rentabilidad, no están utilizando eficientemente sus activos ni capital de trabajo, puesto que deben tener un capital inmovilizado por un mayor tiempo. En el caso contrario cuando una empresa tiene un margen menor en la utilidad sobre el precio de venta, pero que es compensado por la alta rotación de sus productos (Uso eficiente de sus activos), es mucho más rentable que un producto que tiene un margen de utilidad del 20% pero que su rotación es de una semana o más.

Lo anterior significa que no siempre la rentabilidad está en vender a mayor precio sino en vender una mayor cantidad a un menor precio.

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

Por otra parte para poder operar, la empresa requiere de unos activos, los cuales solo pueden ser financiados de dos formas; en primer lugar por aportes de los socios (Patrimonio) y en segundo lugar créditos con terceros (Pasivo). Entre mayor sea el capital financiado, mayores serán los costos financieros por este capital, lo que afecta directamente la rentabilidad generada por los activos. Es por eso que el sistema DuPont incluye el apalancamiento financiero (Multiplicador del capital) para determinar la rentabilidad de la empresa, puesto que todo activo financiado con pasivos supone un costo financiero que afecta directamente la rentabilidad generada por el margen de utilidad en ventas y/o por la eficiencia en la operación de los activos, las otras dos variables consideradas por el sistema DuPont. De poco sirve que el margen de utilidad sea alto o que los activos se operen eficientemente si se tienen que pagar unos costos financieros elevados que terminan absorbiendo la rentabilidad obtenida por los activos. Por otra parte, la financiación de activos con pasivos tiene implícito un riesgo financiero al no tenerse la certeza de si la rentabilidad de los activos puede llegar a cubrir los costos financieros de su financiación. (Gitman & Zutter, s.f.)

Cálculo del índice DUPONT

Teniendo claro el significado de las dos variables utilizadas por el sistema DUPONT, véase ahora su cálculo.

Sistema DUPONT = $(\text{Utilidad neta/ventas}) * (\text{ventas/activo total}) * (\text{Multiplicador del capital})$

El primer factor corresponde a la primera variable (Margen de utilidad en ventas), el segundo factor corresponde a la rotación de activos totales (eficiencia en la operación de los activos) y el tercer factor corresponde al apalancamiento financiero.

El sistema DuPont de análisis financiero conjunta las razones y proporciones de actividad con las de rendimiento sobre ventas, dando como resultado la forma en que ambas interactúan para determinar el rendimiento de los activos. Este método también es conocido como Rendimiento sobre Activos Totales y mide la eficiencia de la empresa en el aprovechamiento de los recursos involucrados en ella.

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

Una parte del sistema desarrolla la rotación de activos, mostrando la suma de los activos circulantes, adicionados a los activos fijos, dando el total de activos de una empresa. Este total invertido dividido por las ventas, da como resultado la rotación de la inversión total. Es equivalente a la rotación del Activo Total respecto de las Ventas.

La otra parte del sistema muestra la utilidad sobre ventas después de impuestos. Las utilidades netas divididas entre las ventas, es el margen de utilidad sobre las ventas. Cuando la rotación de los activos se multiplica por el rendimiento de las ventas, da como resultado el rendimiento sobre la inversión (ROI).

Matemáticamente se muestra:

$$\text{ROI} = \text{Ventas Netas} / \text{Inversión Total} \times \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}$$

Al sistema DuPont se le puede incorporar el apalancamiento de la empresa, lo cual se expresa de la siguiente forma:

$$\text{ROI} / [\% \text{ de activos financiados por capital propio} \times (1 - \% \text{ de endeudamiento})] = \text{Tasa de Rendimiento del capital propio.}$$

Esta fórmula es útil para mostrar cómo la palanca financiera puede ser usada para incrementar la tasa de rendimiento del capital propio. Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos, lo mismo que el efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones. Pero utilizar una mayor palanca financiera sin límite para incrementar el rendimiento de la inversión propia, puede ser terriblemente riesgoso como resultado de un excesivo endeudamiento, elevación del costo financiero y la posible falta de capacidad de pago.

Otra importante herramienta de análisis financiero es la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) donde los ejes representan dos dimensiones internas: fuerzas financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas: estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI].

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

Estos factores son determinantes e importantes para definir la posición estratégica de la organización.

Según H. Rowe, R. Mason y K. Dickel (1982) los factores que pueden ser incluidos en la matriz se describen en la Figura 1.2. Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el cuadrante *agresivo* de la matriz PEYEA la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar las debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas. El cuadrante *conservador* implica permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos, las estrategias a usar en este cuadrante serían: penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, diversificación concéntrica. El cuadrante *defensivo* sugiere que la empresa debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias están: atrincheramiento, desinversión, liquidación, diversificación concéntrica. El cuadrante *competitivo* indica el uso de estrategias competitivas, entre las que se encuentran: integración vertical y horizontal, penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, formación de empresas de riesgo compartido.

DEFENSIVA	<u>Posición estratégica Interna</u> Fuerza Financiera (FF) Rendimiento sobre la inversión Apalancamiento Liquidez Valor Agregado Porcentaje de crecimiento de las ventas Capital de trabajo Flujos de caja Facilidad para salir del mercado Riesgos implícitos del negocio Margen Neto de Utilidad	<u>Posición estratégica Externa</u> Estabilidad del ambiente (EA) Cambios tecnológicos Tasa de inflación Variabilidad de la demanda Escala de precio de productos competidores Elasticidad de la demanda Barreras para entrar al mercado Presión competitiva	AGRESIVA
	Ventaja Competitiva (VC) Participación en el mercado Calidad del producto Ciclo de vida del producto Lealtad de los clientes Utilización de la capacidad de competencia	Fuerza de la industria (FI) Potencial de crecimiento Potencial de utilidades Estabilidad financiera Conocimientos tecnológicos Aprovechamiento de recursos Productividad	

Capítulo I: Fundamentación teórica de la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

Control sobre proveedores y distribuidores

Facilidad para entrar en el mercado
Aprovechamiento de la capacidad

Figura 1.2: Factores que pueden considerarse en los ejes de la matriz PEYEA. (Elaborada por la autora a partir de H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, 1982)

Para determinar la ubicación en esta matriz se requiere desarrollar una serie de pasos, los que se detallan a continuación:

Seleccionar las variables a considerar por cuadrantes.

1. Definir valores numéricos para FF y FI entre +1 (peor) y +5 (mejor) y para VC y EA -1 (mejor) y -5 (peor).
2. Calcular promedio de cuadrantes sumando los valores y dividiendo entre la cantidad de variables.
3. Anotar la calificación promedio de los cuadrantes en el eje correspondiente.
4. Sumar las dos calificaciones del eje “x” y anotar el punto resultante en este eje. Sumar las dos calificaciones del eje “y” y anotar dicho valor.
5. Trazar vector direccional del origen de la matriz por el nuevo punto de la intersección.

Teniendo en cuenta los indicadores y herramientas anteriormente revisados y que la perspectiva financiera evalúa la rentabilidad de la estrategia, la utilidad por operación y del rendimiento sobre la inversión, se recomienda a la empresa, para su diseño dentro del CMI, que realice un análisis económico-financiero basado en el análisis Dupont y la matriz PEYEA. Estas herramientas permitirán observar de forma integrada el comportamiento de las variables que miden el crecimiento económico de una empresa y su posicionamiento estratégico.

Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Ronera Central

Capítulo II: La perspectiva Financiera del CMI en la Ronera Central.

En este capítulo se ofrece una caracterización de la entidad objeto de estudio, Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena”, se realiza un diagnóstico de la situación financiera actual de la misma sobre la base de la Teoría Ishikawa³, matriz DAFO y el análisis de razones financieras. Se propone implementar las herramientas de análisis DUPONT y matriz PEYEA para el diseño de la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral logrando una mejor gestión de la entidad, así como la solución al problema de esta investigación.

2.1 Caracterización de la Ronera Central.

La Ronera Central se encuentra ubicada en la calle No 2, CAI George Washington, Manacas, en el municipio de Santo Domingo, provincia de Villa Clara. En sus inmediaciones como vecino más importante se encuentra o la empresa azucarera George Washington. La entidad fue fundada en el año 1972 perteneciendo a la Empresa de Bebidas y Licores Villa Clara (MINAL). Más tarde, en el año 1993 se crea la Corporación Cuba Ron S.A. Por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, las instalaciones de la Ronera Central fueron segregados de dicha empresa y se entregaron en usufructos por 25 años, prorrogables por 25 más, a la Corporación Cuba Ron S.A.

Como organización, con el fin de dar respuesta a las necesidades de los clientes, está constituida por una Dirección General, cuatro Unidades Empresariales de Base (Comercial, Ronera, Destilería, Industrial) y dos áreas de Regulación y Control, Economía y Gestión administrativa. Tiene una fuerza ocupada de 148 trabajadores, de ellos 144 contratados por tiempo indeterminados y 4 por tiempo determinados; 112 son hombres y 39 mujeres. La edad promedio es de 44 años, influenciado por 10 trabajadores que tienen más de 60 años y de ellos 1 tiene más de 70. **(Ver Anexo No 2).**

³ En teoría general de sistemas, es un tipo de diagrama causal que muestra gráficamente las entradas o *inputs*, el proceso, y las salidas u *outputs* de un sistema (causa-efecto), con su respectiva retroalimentación (feedback) para el subsistema de control.

Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Ronera Central

El **objeto social** de la empresa, aprobado según Resolución 2272/05, consiste en producir y comercializar de forma mayorista rones y otras bebidas alcohólicas de distintos tipos y calidades, aguardientes, alcoholes y sus derivados, en moneda nacional y divisas, y además, importar y exportar según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior, en divisas.

Tiene la **misión** de producir, añejar y comercializar rones y otras bebidas alcohólicas con altos estándares de calidad para satisfacer las más exquisitas exigencias de nuestros clientes, proporcionándoles un sello que identifique en el mercado nacional e internacional con la tradición del mejor ron cubano, combinando un experimentado colectivo de trabajadores y cuadros eficaces con un respeto adecuado a la tecnología y al medio ambiente.

Se propone como **visión** producir, añejar y comercializar productos competitivos y diversificados para la satisfacción del cliente. Contar con un colectivo de cuadros y trabajadores con grandes niveles de profesionalidad, conocimiento y motivación que ha permitido mejorar grandemente nuestros resultados. Contar con un sistema de gestión integrado que garantiza la comparación con estándares nacionales, la gestión de la información y el conocimiento, la inocuidad de las producciones, la seguridad y salud de los trabajadores, el ejercicio de una gestión ambiental responsable y la introducción oportuna de los logros de la ciencia y la técnica, así como la automatización de procesos aumentando paralelamente la productividad, teniendo como premisa la elevada cultura industrial como productores de los mejores rones cubanos, manteniendo la actividad de investigación y desarrollo como principal fortaleza para enfrentar los retos del futuro.

Cuenta con varias instalaciones para la fabricación de sus productos, dentro de estas:

- Una planta de destilería destinada a la producción de alcohol etílico fino, mediante la rectificación de alcohol flema.
- Cinco naves de añejamiento equipadas con envase de roble blanco americano, destinado a darle color y sabor a los rones.
- Una planta para la fabricación de diferentes tipos de rones.

Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Ronera Central

- Una línea para el embotellado, tapado y etiquetado de rones, la cual es de nueva adquisición y por tanto representa una tecnología de punta a nivel internacional, la cual le ha brindado una nueva imagen al producto desde 2004.
- La empresa posee un sistema de gestión integral llamado VERSAT SARASOLA en su versión 7.5 instalado desde el mes de Marzo del 2013. Este sistema elabora de forma automática la consolidación de estados financieros, además del resto de las actividades contables y financieras que se realizan en dicho centro.

Las actividades de producción son de suma importancia, pues sus ventas están destinadas a la obtención de divisas para cubrir los gastos en esta rama y, fundamentalmente, como fuente de ingreso para el país.

A pesar de existir un plan de intención, las producciones se realizan contra pedidos de los clientes. La demanda se divide en rones para el mercado en divisa, en frontera y para la exportación y rones para el mercado en moneda nacional, los cuales se venden a Empresas de Bebidas y Refrescos de diferentes provincias.

La identidad corporativa, responde fundamentalmente a lo que es desde lo individual hasta lo colectivo, al cómo es, qué la identifica, y abarca desde aspectos tangibles como la marca, el logo, las tipografías que componen la papelería o los uniformes y que están regulados en el Manual de Identidad Corporativa; pero también otros aspectos intangibles como los valores, las características de la fuerza de trabajo, su modo de actuar o comportamientos, experiencias, normas, que son los elementos identitarios compartidos por el conjunto de las personas que integran la organización y forman parte de la cultura organizacional.

En Cuba Ron se está trabajando un Sistema de Valores con la activa participación de sus trabajadores, con el objetivo de hacer de los valores deseados; los valores compartidos.

La Ronera Central como parte de la Corporación Cuba Ron S.A. ha definido sus valores:

Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Rónera Central

Honradez

Rectitud e integridad en todos los ámbitos de la vida. Vivir de su propio trabajo y esfuerzo.

Honestidad

Actuar de manera sencilla y veraz, expresar juicio crítico y reconocer errores en beneficio personal y colectivo. Es lograr armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción.

Compromiso

Sentido de pertenencia y permanencia de los individuos en el colectivo en que se integran, teniendo como principio que todo lo que se hace en la Empresa y se obtiene en ella depende de nosotros mismos. Grado de comprensión, identificación y responsabilidad con la organización.

Profesionalidad

Integración de los conocimientos y habilidades para la actividad que se realiza, lo que facilita la obtención de resultados satisfactorios y un alto sentido del deber social adquirido.

Laboriosidad

Máximo aprovechamiento de las actividades laborales que se realizan, como un deber social y la vía para la realización personal.

Satisfacción al cliente

Desarrollar el trabajo con responsabilidad, confiabilidad, motivación y calidad, prevaleciendo la excelencia en los productos y en los servicios, para satisfacer las necesidades de quien lo reciba.

Colaboración y trabajo en equipo

Desempeño individual orientado hacia el trabajo en equipo para conseguir un objetivo común, convencidos de que el éxito proviene de lo que cada uno es y aporta, logrando armonía, integración y cooperación entre sus miembros y entre las áreas de la empresa.

Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Ronera Central

2.2 Diagnóstico de la situación actual en Ronera Central.

La literatura consultada permitió definir los elementos a considerar por la entidad para diseñar la perspectiva financiera del CMI. Estos elementos forman parte de un análisis económico financiero de la organización.

El diagnóstico de la situación actual de la entidad se realiza sobre la base de una matriz DAFO, un diagrama Ishikawa, el análisis vertical y horizontal de los estados financieros y el cálculo de razones, con el objetivo de llegar a determinar la situación financiera de la entidad.

Para la realización de la matriz DAFO se desarrollaron entrevistas a directivos y trabajadores de la empresa, las cuales, brindaron elementos para conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que posee la Ronera. Se utilizó además el trabajo en grupo de expertos para la generación de ideas, logrando definir y establecer la estrategia genérica más conveniente a emplear por la empresa en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Amenazas:

1. Altos precios de las materias primas para la producción de rones embotellados y dependencia de la importación por la no producción dentro del país.
2. Existencia de otros productores de bebidas espirituosas que han mejorado su presentación y poseen precios más bajos.
3. Existencia en el mercado de productos sustitutos.
4. Escasos proveedores para la continuidad de la materia prima aguardiente fresco.
5. Limitaciones en las transportaciones de materias primas líquidas provenientes de los proveedores nacionales.
6. Limitaciones de acceso a las compras y ventas al mercado internacional producto del Bloqueo hacia Cuba.

Oportunidades:

1. Posibilidad de ampliar el surtido de rones.

Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Ronera Central

2. Posibilidad de nuevas alianzas.
3. Creciente demanda del ron Cubay y sus derivados.
4. Posibilidad de ampliación del proceso tecnológico.

Fortalezas:

1. Tradición de disciplina tecnológica, personal técnico y obreros con experiencia y conocimientos en la fabricación de rones.
2. Capacidades productivas que permiten crecimientos sostenidos.
3. Diversificación de la cartera de productos.
4. Ser depositarios de una tradición ronera.
5. Prestigio nacional e internacional de los rones que se fabrican.
6. Asociación de la Corporación con un socio comercial con una vasta experiencia y una red de distribución diseminada por todo el mundo.
7. Alta calidad en la producción de caldos, rones y alcohol, certificada por la marca cubana de conformidad, las Normas ISO 9001:2008, ISO 22000:2008, ISO 14001:2004, Laboratorios Acreditados ISO /IEC 17025:2006.
8. Poseer buena Liquidez.
9. Contar con capacidad para la filtración de aguardiente de exportación en las áreas de fabricación.
10. Contar con tecnología actual en el embotellado de rones.

Debilidades:

1. Mal estado técnico, producto del envejecimiento en algunos equipos de las áreas de fabricación, añejamiento y la destilería. Empleo de Tecnología atrasada para la Rectificación de alcohol.
2. Abastecimiento técnico material con un aseguramiento inestable.

Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Ronera Central

3. Existencia de puestos de trabajo de conocimiento muy específico con limitación de personal y sustitutos preparados.
4. Reducida capacidad de almacenamiento de materias secas.
5. Mal estado de la conductora de agua.
6. Precios elevados de nuestros productos.
7. No contar con clientes fieles.
8. Escaso margen comercial.

Según el análisis de la matriz DAFO (tabla 2.1), teniendo en cuenta la mayor cantidad de impactos, la empresa se ubica en el **Cuadrante No. 2**, por lo que tendrá que seguir estrategias ofensivas o de crecimiento usando las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. La organización se encuentra en la zona de poder, deberá partir de sus fortalezas a través de la utilización de sus capacidades positivas, beneficiándose del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

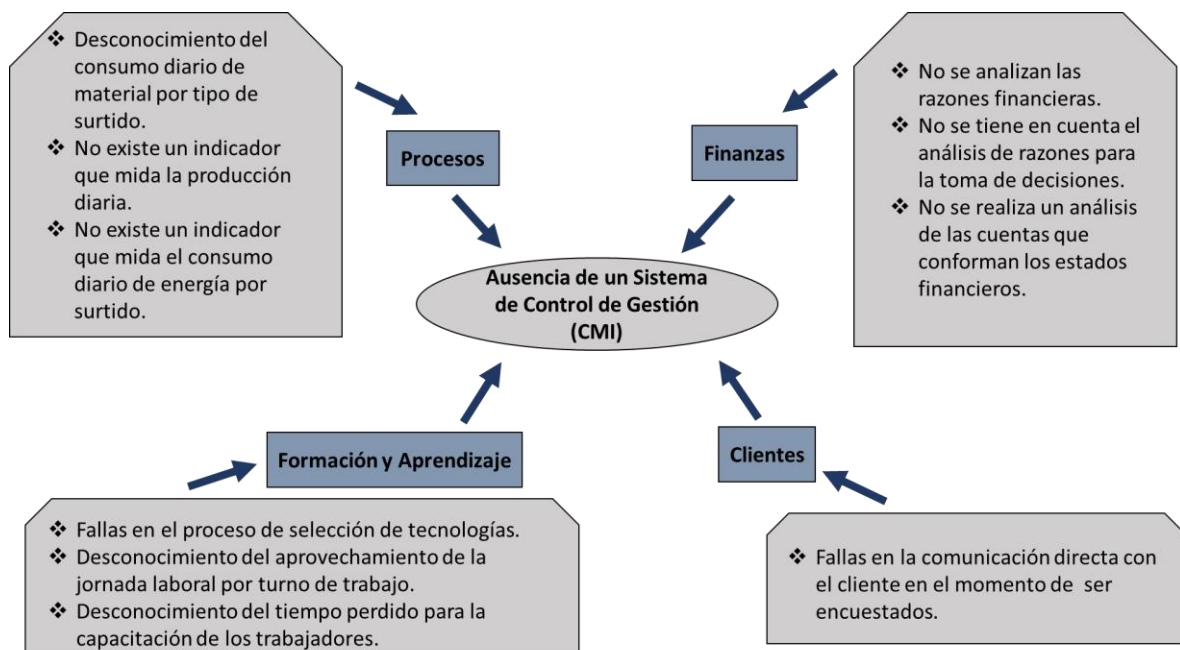
Oportunidades (j)							Amenazas (j)						
Fortalezas (i)	i \ j	1	2	3	4	ST	1	2	3	4	5	6	ST
	1	x	x	x		3		x					1
	2	x	x	x	x	4		x					1
	3	x	x	x	x	4		x	x				2
	4		x	x		2		x	x			x	3
	5		x	x	x	3		x	x			x	3
	6	x	x	x	x	4		x		x	x	x	4
	7		x	x		2		x				x	2
	8	x		x	x	3		x	x		x	x	4
	9	x	x	x	x	4			x			x	2
	10			x	x	2							0

Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Ronera Central

	ST	6	8	10	7	31	0	8	5	1	2	6	22
Debilidades (i)	1	x	x	x	x	4							0
	2	x	x	x		3				x	x	x	3
	3					0							0
	4	x	x	x		3							0
	5	x		x	x	3							0
	6	x	x	x		3		x					1
	7		x	x		2							0
	8	x	x		x	3							0
	ST	6	6	6	4	22	0	1	0	1	1	1	4

Tabla 2.1: Matriz DAFO. (Elaborada por la autora a partir de la información de la entidad y criterios de expertos.)

Para la realización del diagrama Ishikawa, previamente se analizó el problema central que posee la entidad, el cual lo constituye la ausencia de un sistema de control de gestión. Este es provocado por deficiencias que se localizan en la dirección administrativa, comercial, productiva y económica, e incluyen las cuatro perspectivas que conforman el CMI que determina la gestión de la empresa (Ver figura No.2.1).



Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Rónera Central

Figura 2.1: Determinación del problema central de la entidad.(Elaborada por la autora a partir de la información de la entidad.)

El análisis basado en el diagrama Ishikawa, define el problema fundamental al cual se le dará solución en la investigación, así como las principales causas que le dieron origen y los efectos que este provoca en la gestión de la empresa. (Ver figura No. 2.2)

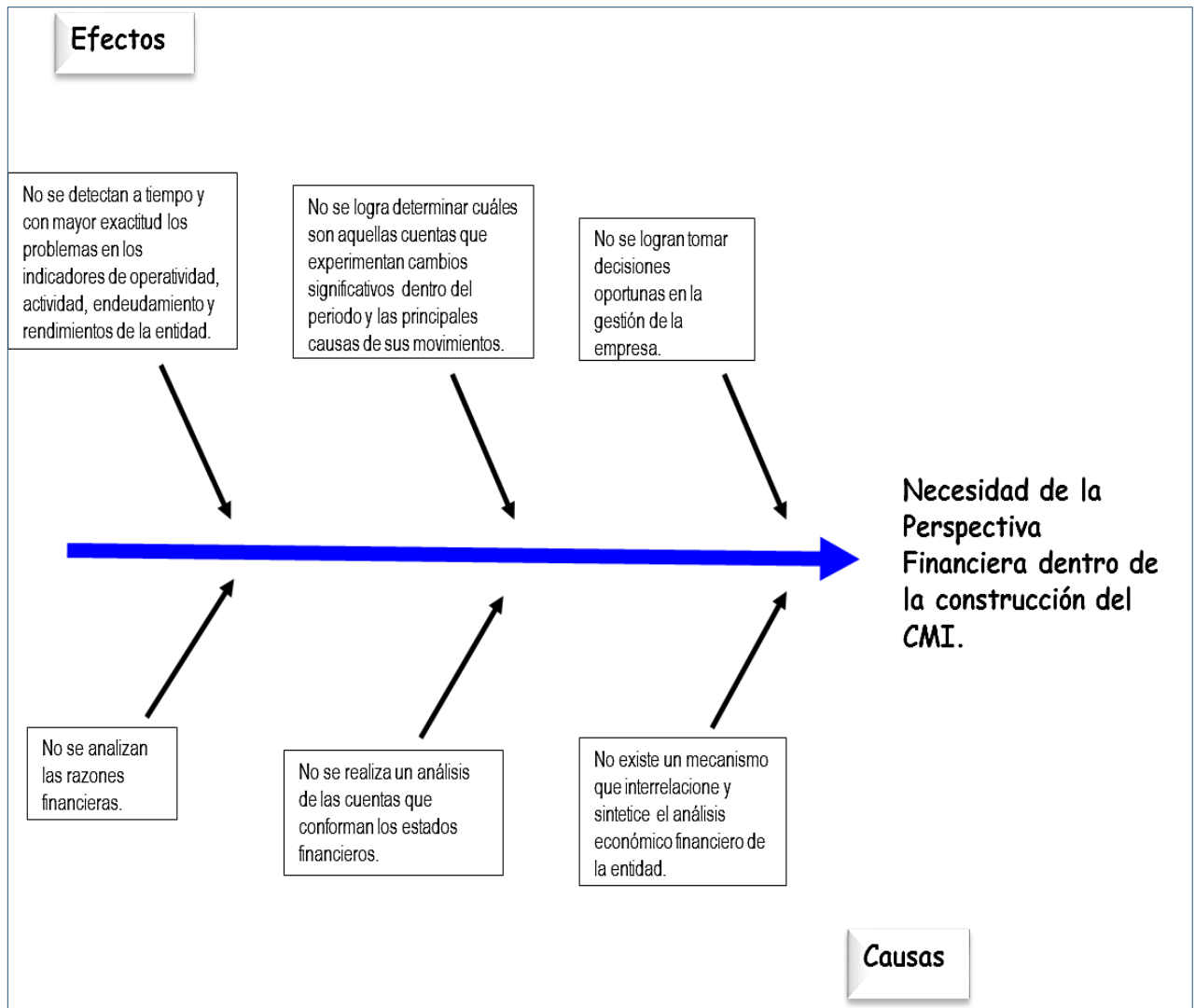


Figura 2.2: Diagrama de Ishikawa (elaborado por la autora a partir de la información de la entidad.)

Para obtener una visión más general de la perspectiva financiera se realizó un análisis a los Estados Financieros de la empresa, en los períodos comprendidos entre el año

Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Ronera Central

2013 y 2016 basado en el cálculo de razones y los análisis horizontal y vertical por cada una de las partidas contables.

2.2.1 Análisis financiero actual de la entidad.

Como parte de los análisis contable y financiero se procede a desarrollar el análisis de los estados financieros y las razones financieras.

El análisis de los estados de situación (anexos 3 - 3.C) muestra un crecimiento en los activos totales, provocado por el aumento significativo en los Activos Circulantes a partir del año 2014, comportamiento que se muestra en el gráfico 2.1.

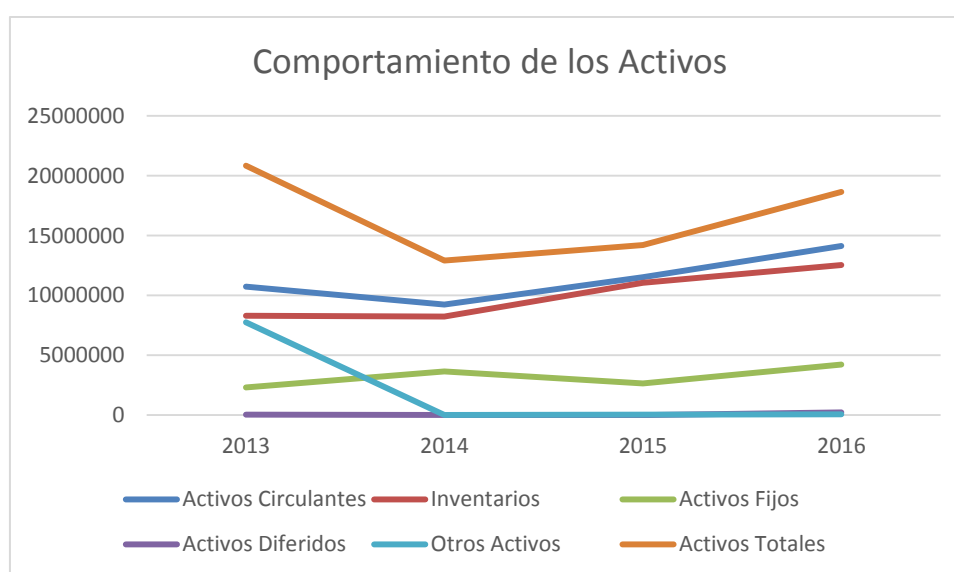


Gráfico 2.1: Comportamiento de los Activos. (Elaborado por la autora a partir de los Estados Financieros).

Profundizando en el análisis respecto al comportamiento de los activos se desarrolla el análisis vertical por cada uno de los años que se consideran en la investigación, en este caso se tomaron los períodos del 2013 al 2016. En la tabla 2.2, se puede apreciar los resultados obtenidos de este análisis.

ACTIVOS	2013	2014	2015	2016
Activos Circulantes	51,54	71,51	81,07	76
Efectivo en Caja	0,20	0,08	0,30	0,10
Efectivo en Banco y en Otras Instituciones	17,41	5,71	0,78	8,28
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	4,50	4,93	2,88	2,69
Pagos Anticipados a Suministradores	0,10	0,04	0,09	0,15
Adeudos del Presupuesto del Estado	0,50	0,00	0,04	0,01

Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Rónera Central

Inventarios:	77,30	89,25	95,91	88,76
Materias Primas y Materiales	24,23	25,07	22,03	19,39
Combustibles y Lubricantes	0,27	0,21	0,23	0,23
Partes y Piezas de Repuesto	1,97	2,65	2,60	2,78
Útiles, Herramientas y Otros	1,61	1,24	4,39	1,06
Producción Terminada	5,85	6,18	1,05	0,84
Alimentos	0,58	0,78	0,24	0,10
Producción Auxiliar Terminada	0,58	0,46	-	-
Otros Inventarios			0,47	0,25
Inventarios Ociosos			0,40	0,35
Producción en Proceso	48,42	63,40	55,49	60,16
Activos Fijos	11,11	28,31	18,64	23,00
Activos Fijos Tangibles	88,57	92,15	72,36	93,47
Inversiones en Proceso	10,66	7,79	26,82	3,68
Equipos por Instalar y Materiales para el Proceso Inversionista	0,77	0,06	0,81	2,85
Activos Diferidos	0,16	0,08	0,00	1,00
Otros Activos	37,20	0,11	0,29	0,00

Tabla 2.2: Análisis Vertical del Estado de Situación, análisis de activos. (Elaborado por la autora a partir de estados financieros de la entidad)

Según muestra la tabla, el mayor por ciento de los activos de la entidad está en los activos circulante, evidenciando para el año 2013 que las cuentas de mayor representatividad dentro de este grupo son: Efectivo en Banco, Cuentas por Cobrar a Corto Plazo e Inventarios. Dentro de los Inventarios, el mayor peso se encuentra en los inventarios de materias primas y materiales y de producción terminada.

Durante los años 2014, 2015 y 2016 siguen teniendo protagonismo las mismas cuentas dentro de los activos más líquidos, aunque hay que destacar la variabilidad que ellas experimentan si se considera el comportamiento entre los años.

Por otra parte si se analiza el comportamiento de los pasivos y patrimonio, gráfico 2.2, se observa la continua variación de los Pasivos Circulantes, los cuales aumentan y disminuyen de un período a otro. También se evidencia una leve tendencia al incremento reflejado en el Patrimonio Neto.

Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Ronera Central

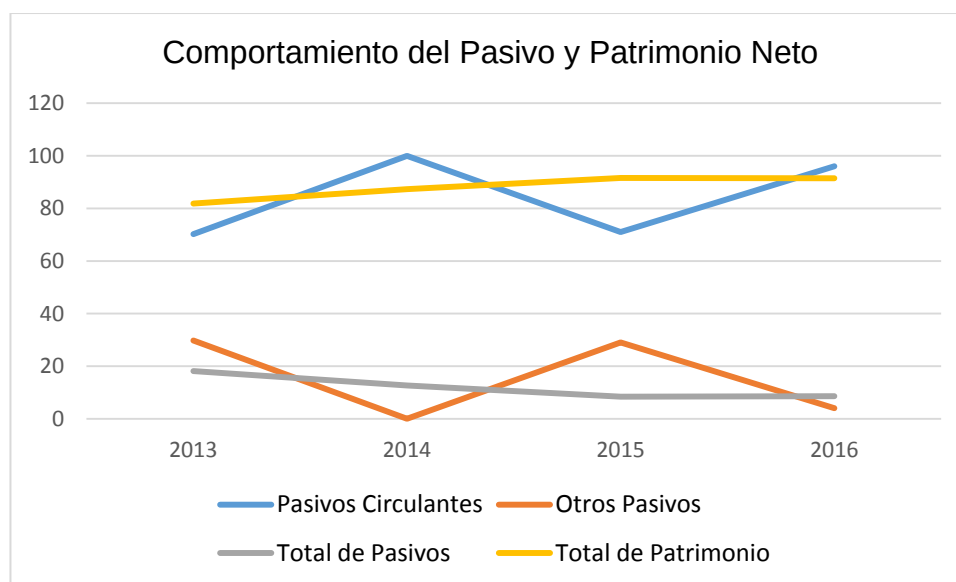


Gráfico 2.2: Comportamiento del Pasivo y Patrimonio Neto. (Elaborado por la autora a partir de los Estados Financieros).

Para explicar con mayor detenimiento en que se basa este proceder se precisa analizar la tabla 2.3 que muestra el análisis vertical de los pasivos y patrimonio. En la misma se observa como el patrimonio es el de mayor peso dentro de la estructura de financiamiento total, representando en el año 2013, un 81,87% mientras que el pasivo representa solo el 18,13%. Un comportamiento similar se refleja en los posteriores años.

Se destacan dentro del Pasivo Circulante, las partidas: Cuentas por Pagar, Gastos Acumulados por Pagar y otras Provisiones Operacionales

En el análisis a las partidas de Patrimonio queda demostrado que la cuenta Otras Operaciones de Capital - Sector Privado para los años de 2014 a 2016 constituye la de mayor participación dentro de la composición del capital, no siendo así en el comportamiento del Resultado del Período, el cual pasa de ser el de mayor peso en el año 2013 a representar pérdidas en los últimos dos años.

PASIVO Y PATRIMONIO	2013	2014	2015	2016
Pasivos Circulantes:	70,21	99,98	71	96
Cuentas por Pagar a Corto Plazo	2,22	53,43	27,63	65,78
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	4,00	3,69	1,88	0,80
Nóminas por Pagar	4,70	7,01	7,47	0,48
Retenciones por Pagar	1,01	0,37	0,73	-

Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Ronera Central

Gastos Acumulados por Pagar	60,21	24,74	45,80	15,82
Provisión para Vacaciones	7,28	3,75	6,74	7,78
Otras Provisiones Operacionales	20,59	7,01	9,74	3,91
Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo	-	-	-	1,39
Pasivos a Largo Plazo	-	-	-	-
Pasivos Diferidos	-	-	-	-
Otros Pasivos	29,79	0,02	29	4
Total de Pasivo	18,13	12,68	8,4	8,57
Otras Operaciones de Capital - Sector Privado	-	108,79	86,59	72,66
Operaciones entre dependencias	-	-10,51	18	-
Recursos Recibidos - Sector Público	0,45	-	-	-
Revaluación de Inventario	-	-	-	32,48
Resultado del Período	99,55	1,72	-4,59	-5,1
Total de Patrimonio Neto	81,87	87,32	91,6	91,43

Tabla 2.3: Análisis Vertical del Estado de Situación, análisis de pasivos y patrimonio. (Elaborado por la autora a partir de estados financieros de la entidad).

Si se analiza ahora dentro del Estado de Resultado de la empresa (anexos 4 - 4.C), propiamente el comportamiento de las utilidades, se puede apreciar una disminución de las mismas. La entidad pasa de obtener ganancias en los años 2013 y 2014 a obtener pérdidas en los posteriores años (Ver gráfico 2.3).

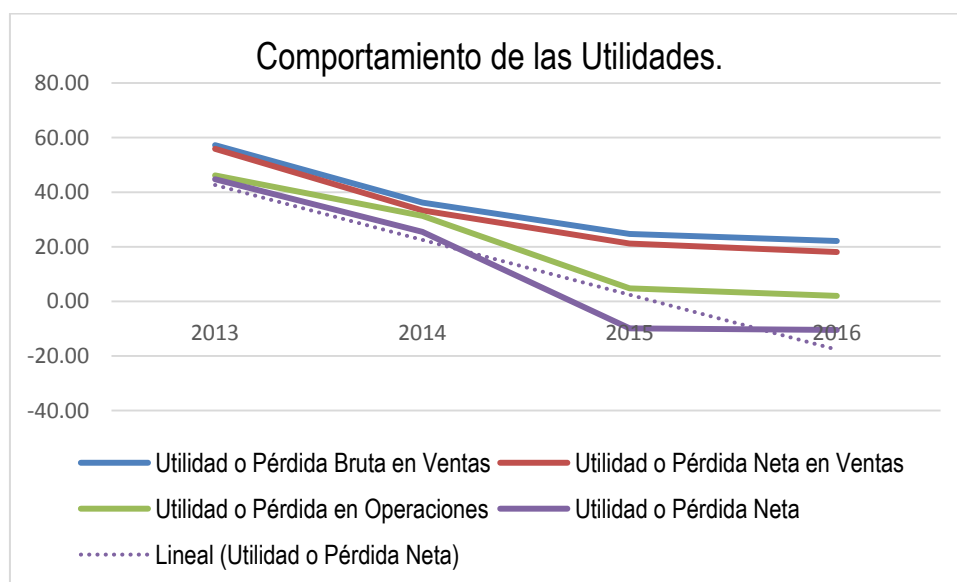
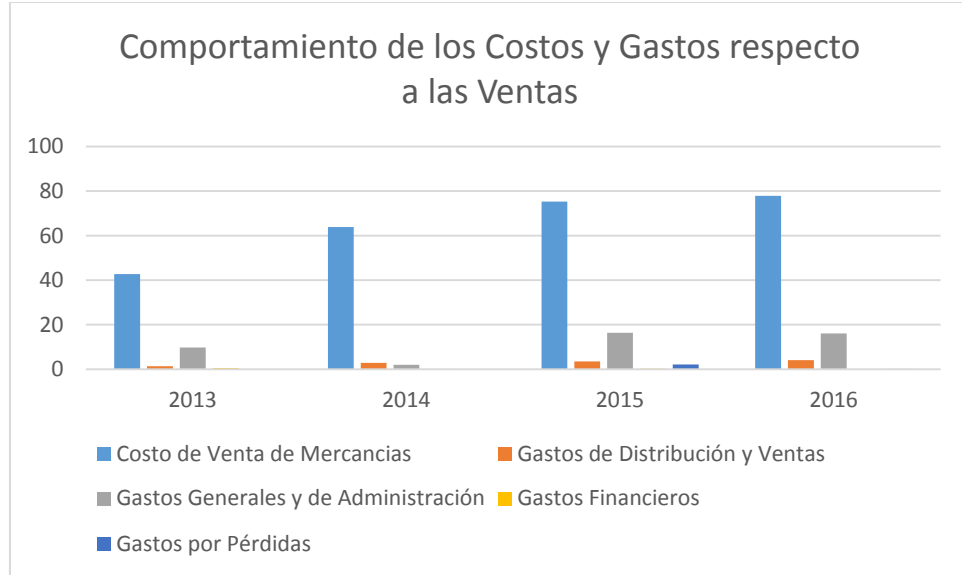


Grafico 2.3.Comportamiento de las Utilidades. (Elaborado por la autora a partir de los Estados Financieros).

Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Rõnera Central

La disminuci3n de las utilidades requiere tambi3n de un an3lisis del gr3fico 2.4, el cual muestra el incremento notable del costo de venta y los gastos operacionales. Estos 3ltimos muestran que los Gastos de Distribuci3n y Ventas aumentan en porcentos mayores al aumento de los Gastos Generales y de Administraci3n, lo que indica que la entidad gasta m3s en administrar, que en distribuir y vender su mercancía.



Gr3fico 2.4: Comportamiento de los Costos y Gastos respecto a las Ventas. (Elaborado por la autora a partir de los Estados Financieros).

Al analizar las Ventas Netas (gr3fico 2.5) se observa que tienden a disminuir, aunque en el 2016 muestran un aumento con respecto al 2015, no es comparable con el nivel de ventas obtenido en el primer a3o de an3lisis.

Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Ronera Central

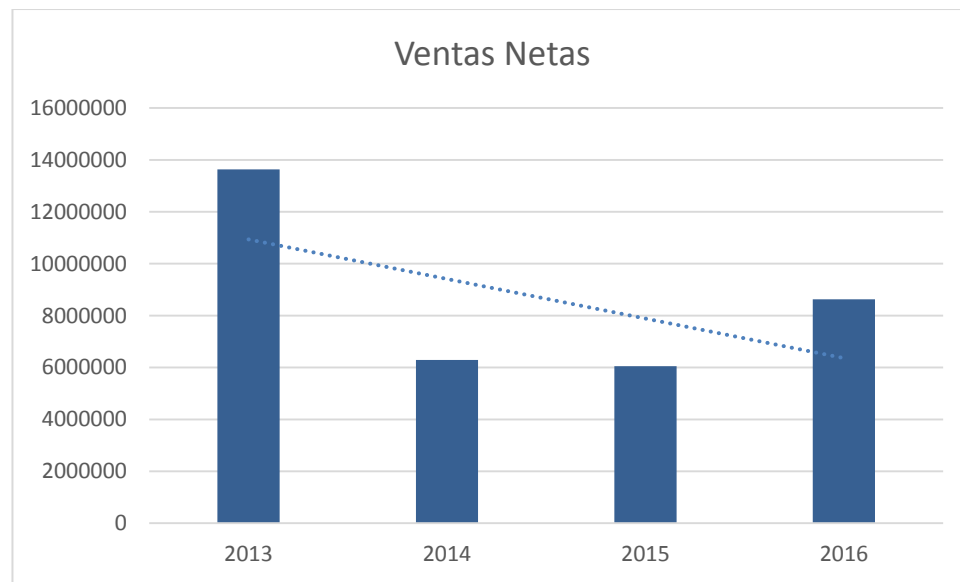


Gráfico 2.5: Comportamiento de las ventas netas. (Elaborado por la autora a partir de estados financieros de la entidad).

Al realizar una comparación del análisis de los gráficos 2.4 y 2.5 se puede apreciar que en tanto disminuye el nivel de ventas, se incrementan los costos de ventas y sus gastos de operación. Esta situación se debe a dos causas fundamentales: (1) la variación del precio del alcohol flema adquirido en Santa Cruz, el cual está por encima del panificado, provocado por una reparación capital de esta ronera, que buscó como alternativa para su financiamiento el aumento del precio de venta de sus productos, (2) el aumento del precio de las materias primas como las etiquetas, tapas, botellas, collarín, por ser importadas.

Para complementar el análisis se desarrolló el cálculo de las razones financieras, las cuales se resumen en la tabla 2.4. Si se analiza el comportamiento de las razones por grupos, se puede afirmar que la empresa posee una liquidez de operación suficiente, pues obra con un Capital de Trabajo Neto positivo que va en aumento cada año, asimismo lo demuestra el índice de solvencia. Estos altos índices de solvencia indican que deberá revisar sus inventarios porque muestran ociosidad. De manera general se puede decir que la entidad posee una buena capacidad de pago en el corto plazo. El índice de prueba del ácido muestra resultados razonables, aunque en los años 2014 y 2016 es mucho menor y ofrece cuantías cercanas a su valor aceptable (1,00), se debe prestar atención, ya que esta medida de liquidez total tiende a disminuir.

Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Ronera Central

El análisis realizado a las razones de actividad de la empresa evidencia una lenta rotación de sus inventarios, los cuales se hacen efectivo para los años 2014 y 2016 en 741 y 464 días respectivamente. Esta situación se debe en cierta medida a que existen materiales específicos habilitados para las distintas bebidas que se producen, tales como, botellas, tapas, cajas, etiquetas, etc. Estos inventarios independientemente de la producción continua, se utilizan en base a los pedidos de los clientes y en muchas ocasiones no se llegan a utilizar en años. También influyen los precios elevados de los productos, así como la existencia de otros productores de bebidas espirituosas que han mejorado su presentación y poseen precios más bajos en el mercado.

Teniendo en cuenta que las condiciones de crédito de la entidad son a 30 días, se puede decir que la misma no posee una política de créditos eficiente. La empresa debe mejorar su gestión de cobros y pagos, dilatando un poco más sus Cuentas por Pagar sin que llegue a afectar su imagen crediticia, logrando así un equilibrio entre las rotaciones de ambas cuentas.

Por otra parte las razones de endeudamiento muestran que la empresa está financiando solamente el 4%, 13%, 8% y 9% de sus activos con deudas en los años de 2013 a 2016 respectivamente, esto indica que hace poco uso del apalancamiento financiero. Debido a que sus deudas son prácticamente espontáneas, convendría hacer uso de sus pasivos a largo plazo, sin comprometer demasiado a la empresa al pago de cargos fijos, para lograr mayores rendimientos.

La razón de autonomía tiende a aumentar anualmente, y expresa que aproximadamente el 10% del financiamiento utilizado corresponde al financiamiento propio. Esta es una razón de protección al pasivo total que determina la capacidad de crédito de la empresa. Se considera que una empresa cuyo patrimonio es mayor que los pasivos, debe balancear el uso de estas fuentes de financiamiento, máxime cuando no son las utilidades quienes más aportan al patrimonio.

Las razones de rentabilidad muestran la tendencia a la disminución, cuestión que el análisis vertical y horizontal mostró anteriormente.

Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Rónera Central

Razones Financieras	UM	2013	2014	2015	2016
CTN	\$	18.457.653,83	7.594.473,13	10.666 586,61	12.518 274,72
Solvencia		18,47	5,64	13,54	8,8
Prueba Ácida		4,19	0,61	7,9	0,99
Prueba Amarga		3,25	0,33	0,15	0,74
Rotación de Inventarios	veces	1,05	0,49	0,70	0,78
Ciclo de Inventarios	días	341,41	741,59	514	464
Rotación de Cuentas por Cobrar	veces	10,18	13,40	15,38	24,24
Ciclo de Cobro	días	35,35	26,86	23	15
Rotación de Cuentas por Pagar	veces	15,97	18,57	19,92	19,42
Ciclo de Pago	días	22,54	19,38	18	18,54
Rotación de Activos Fijos	veces	5,89	1,72	2,29	2,04
Endeudamiento	%	4	13	8	9
Autonomía		0,22	6,89	10,90	10,66
Razón de Calidad de la Deuda		0,03	1,00	0,71	0,96
Margen de Utilidad Bruta		0,57	0,36	0,25	0,22
Margen de Utilidad Neta		0,56	0,33	-0,06	-0,11
Rendimiento de la Inversión (Rentab. Económica)		0,29	0,12	-0,03	-0,05
Rendimiento del Capital (Rentab.Financiera)		1,63	0,14	-0,03	0,12

Tabla 2.4: Razones Financieras. (Elaborada por la autora a partir de los estados financieros de la entidad).

De manera general se observa que la entidad posee mayores niveles de Activos Circulantes que de Pasivos Circulantes, lo cual le permite operar con un Capital de Trabajo Neto positivo y con tendencia creciente en este período. Dentro de la composición de sus Activos Circulantes, los Inventarios poseen mayor representatividad, comportamiento que se evidencia en el análisis realizado a través de las razones financieras, específicamente en los indicadores de actividad, los cuales muestran un lento movimiento de los Inventarios y por ende su baja rotación. También se detecta que la entidad paga sus deudas en un período menor al que realiza sus Cuentas por Cobrar, razón por la cual se puede decir que posee una política de cobros y pagos inadecuada.

El análisis al Estado de Resultado mostró una disminución en las Ventas provocada por un aumento del Costo de Venta y de los Costos Operacionales, esto influyó en el

Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Rónera Central

deterioro del Resultado del Período, el cual pasó de mostrar utilidades en los dos primeros años analizados a mostrar pérdidas para los años 2015 y 2016.

Tomando en consideración los resultados obtenidos en el diagnóstico anteriormente realizado a la entidad se procede a diseñar la propuesta de la perspectiva financiera como subsistema dentro del CMI.

2.3 Propuesta de la Perspectiva Financiera de la entidad como subsistema del CMI.

Para asumir un análisis dinámico de la administración y el control de puntos claves orientados hacia el incremento de la competitividad de la organización, es necesario tener claros los objetivos de cada perspectiva así como los indicadores que se utilizan para analizar su seguimiento. En la presente investigación se propone para la propuesta de la perspectiva financiera:

1. Realizar el diagnóstico de la situación económica-financiera actual de la empresa a través del cálculo de razones y de los análisis vertical y horizontal a los Estados Financieros.
2. Considerar la herramienta de análisis DuPont, pues esta resume el estado de pérdidas y ganancias y el balance general en dos medidas de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos totales (RSA) y el rendimiento sobre el patrimonio (RSC).
3. Aplicar la matriz PEYEA, como herramienta integradora de los elementos antes expuestos y de los subsistemas que componen el CMI.

Mediante esta propuesta se contribuye a fomentar el desarrollo de la empresa y su vuelco definitivo hacia lograr la excelencia y ser altamente competitiva.

Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Ronera Central

2.3.1 Demostración del cálculo de las herramientas propuestas para el diseño de la perspectiva financiera.

El análisis a través de razones ya fue utilizado con anterioridad como parte del diagnóstico realizado en el epígrafe 2.2 a la Ronera Central. Por su relevancia se retoma como el primer elemento a ser considerado en esta propuesta.

Buscando incrementos en el rendimiento sobre la Inversión y el Capital Contable de la empresa y al tratarse de una propuesta de perspectiva financiera dentro de la construcción del CMI, se recomienda la herramienta DuPont. La ventaja de este sistema es que permite dividir el rendimiento sobre el patrimonio en un componente de utilidad sobre las ventas (margen de utilidad neta), un componente de eficiencia del uso de activos (rotación de activos totales) y un componente de uso de apalancamiento financiero (multiplicador de apalancamiento financiero). Por lo tanto, es posible analizar el rendimiento total para la empresa en estas importantes dimensiones. A continuación se muestran los resultados del RSC obtenidos para los años desde 2013 hasta 2016. (Ver Tabla 2.5)

<i>Años</i>	<i>Margen Neto de Utilidad</i>	<i>Rotación de Activos</i>	<i>Apalancamiento</i>	<i>RSC</i>
2013	0,45	0,65	5,57	1,63
2014	0,25	0,49	1,15	0,14
2015	-0,06	0,43	1,09	-0,03
2016	-0,11	0,44	1,09	-0,05

Tabla 2.5: Cálculo de la herramienta de análisis DuPont para el período 2013-2016. (Elaborado por la autora a partir de los Estados Financieros)

El sistema de análisis DuPont es una herramienta de diagnóstico que se utiliza para encontrar las áreas claves responsables del desempeño financiero de la empresa.

Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Ronera Central

Le permite dividir el rendimiento sobre el patrimonio en tres componentes: utilidad sobre las ventas, eficiencia del uso de los activos y uso del apalancamiento financiero. Como se puede apreciar en la tabla 2.5 el RSC de la empresa tiende a disminuir, pasando de obtener un rendimiento sobre el capital en el año 2013 de 1,63 a obtener pérdidas contables para los años 2015 y 2016, lo cual afectó los Márgenes Netos de Utilidades y por consiguiente los RSC. Por ejemplo, para el año 2016, la Ronera presenta un RSC de -0,05. Este resultado se debe, como muestra la figura, a la pérdida económica que se obtuvo en este período. Si se observa a la derecha de la figura, se pueden constatar los altos costos operacionales y de administración que la provocaron. Por otra parte la Rotación de los Activos (RSA) muestra que, en tanto que las ventas de la empresa son consistentes en comparación con los períodos anteriores, los activos totales de la Ronera Central aumentaron considerablemente durante este año. Revisando los índices de actividad de la empresa para los activos corrientes, se aprecia que su plazo promedio de pago está muy por debajo de su promedio de cobro, situación que deberá revertir, a pesar de que ambas se encuentren dentro de las condiciones de crédito a las que se acoge la entidad. Su rotación de inventarios es muy baja, lo que trae como consecuencia elevados montos en el inventario y por consiguiente en los Activos Totales. Estos altos niveles de Activos Totales redujeron su rotación, lo que disminuyó su RSA, lo cual, a la vez, redujo su RSC. Usando el sistema de análisis DuPont para examinar los rendimientos generales de la empresa, medidos a través de su RSC, se puede encontrar que el lento movimiento de sus inventarios, unido a los altos costos operacionales y de administración, provocó la caída del RSC. Evidentemente, la empresa debe administrar mejor sus inventarios y disminuir sus costos de Administración y Ventas. (Ver Figura No.2.3)

Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Ronera Central

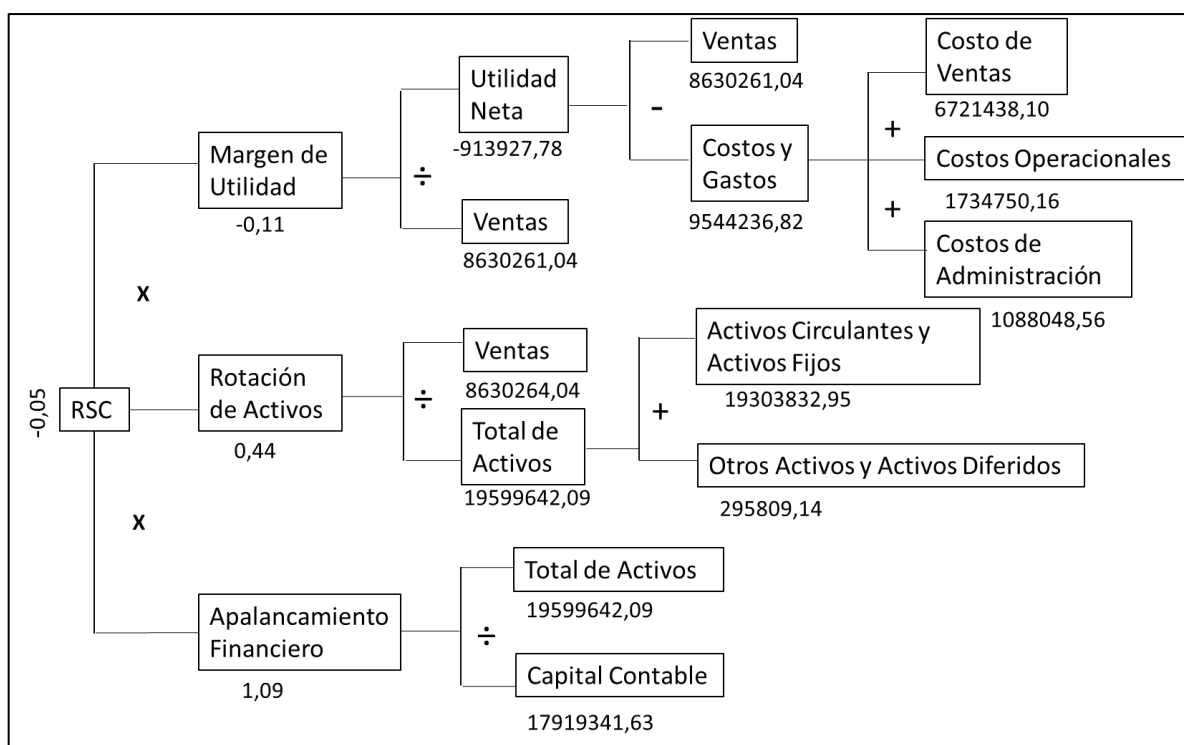
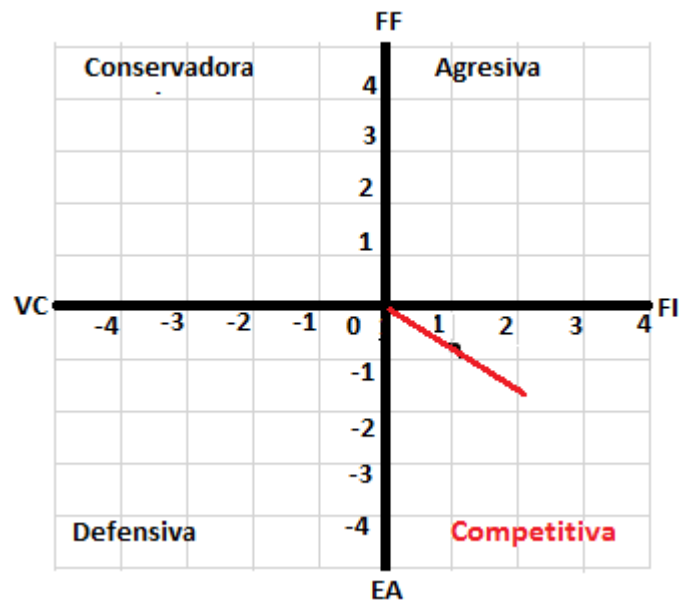


Figura 2.3: Cálculo de la herramienta de análisis DuPont para el año 2016. (Elaborado por la autora a partir de los Estados Financieros).

Como complemento y combinación de estos indicadores antes vistos y considerando factores externos a la entidad, que guardan estrecha relación con las demás perspectivas que conforman el CMI, es que se aplica la matriz de posicionamiento estratégico y de evaluación de acciones (PEYEA). Siguiendo la metodología de dicha matriz (ver anexo 5) abordada en el capítulo 1 se puede apreciar en la gráfica 2.5 que el cuadrante correspondiente para la Ronera Central es el *competitivo*.

eje "x"	VC + FI	1.39
eje "y"	EA + FF	-0,38

Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Rona Central



Gráfica 2.5: Matriz PEYEA. (Elaborada por la autora a partir de informaciones de la entidad.)

El posicionamiento estratégico en el cuadrante competitivo, para el caso de la entidad que posee autoridad limitada, (lo cual le imposibilita trazarse estrategias para desarrollar su mercado y sus productos, debido a su subordinación a la corporación nacional), respalda la alineación de la estrategia de crecimiento con la estrategia de productividad, las cuales son las necesarias a asumir en la perspectiva financiera para la construcción del CMI.

La estrategia de crecimiento supone la realización de nuevas inversiones en búsqueda de nuevos mercados y desarrollos de nuevos productos o servicios, siendo contradictorio a la política de reducción de costos. El buen diseño de la perspectiva financiera dentro de la gestión estratégica de la entidad, permitirá equilibrar crecimiento – productividad, obteniendo los mejores resultados de reducción de costos de la organización aplicables a las inversiones requeridas por la estrategia de crecimiento. Esto contribuirá finalmente a alcanzar una inversión pequeña capaz de obtener nuevos clientes e ingresos excelentes. A continuación se muestran varias actividades a desarrollar para lograr la alineación de ambas estrategias:

Estrategia de crecimiento:

Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Rõnera Central

1. Desarrollar políticas de ventas más agresivas, que permitan ampliar la gama de productos que ofrece la entidad, diseñar nuevas formas de presentación de dichos productos así como incrementar el número de clientes.
2. Incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera y con los productos actuales. Esta estrategia, es una medida del porcentaje de volumen de ventas de los productos existentes y de los alcances del negocio en relación con la competencia, por lo que se puede llevar a cabo atrayendo a los clientes de la competencia y provocando que los clientes que ya posee, compren más productos, bajando los precios.

Estrategias de Productividad:

4. Disminuir los costos de producción.
5. Hacer cumplir las normas de producción.
6. Tener información sobre el grado de satisfacción del cliente.
7. Incrementar los beneficios.
8. Mejorar la utilización de activos.
9. Optimizar el rendimiento de la fuerza de trabajo y la capacidad instalada.

En la tabla 2.6 se proponen varios de los indicadores analizados en las herramientas propuestas anteriormente. Dejando establecidos los objetivos que se deben perseguir con cada uno de estos indicadores así como los rangos por los que se deberán mover para establecer si su comportamiento es deficiente, tolerable u óptimo. Esto servirá como guía a los responsables por cada área para analizar el funcionamiento de la entidad, basándose en el comportamiento histórico de la misma.

Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Niveles			Responsable
				Deficiente	Tolerable	Óptimo	
Mejorar ingresos	Incrementar ventas	%	Mensual	5%	10%	15%	Director económico y

Capítulo II: La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en la Ronera Central

							director general
	Disminuyen do costos	%	Mensual	5%	8%	10%	Director económico y director general
	Margen de utilidad	%	Mensual	0.05	0.10	0.20	Director económico y director general
Generar rentabilidad	Rendimiento sobre los activos	%	Mensual	10%	20%	30%	Jefe de Contabilidad y Director económico
	Rendimiento sobre el capital	%	Mensual	10%	15%	20%	Jefe de Contabilidad y Director económico

Tabla 2.6: Criterios de medidas para los indicadores de rendimientos de la entidad.
(Elaborado por la autora a partir de datos históricos de la empresa).

Merita destacar que la propuesta planteada anteriormente está acorde a las particularidades de la Ronera Central, como entidad en perfeccionamiento empresarial, subordinada a la corporación Cuba Ron SA. Además se demuestra que hay una correspondencia entre los resultados obtenidos en los análisis de la matriz DAFO y la matriz PEYEA, indicando que la organización deberá mejorar su posicionamiento en el mercado, incrementar las utilidades y disminuir sus costos.

Conclusiones

1. El análisis de la literatura consultada, acredita la existencia de varios conceptos de Cuadro de Mando Integral y sus perspectivas, como herramienta y modelo de gestión empresarial fundamental para la toma de decisiones de los directivos.
2. La Ronera Central con 45 años de fundada, se caracteriza por producir, añejar y comercializar rones y otras bebidas alcohólicas con altos estándares de calidad que satisfacen las más exquisitas exigencias de los clientes.
3. El diagnóstico de la entidad, mediante el diagrama de Ishikawa y la matriz DAFO, refleja la necesidad de proponer una perspectiva financiera como subsistema del CMI y la posibilidad que tiene la organización de usar las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.
4. El análisis económico financiero desarrollado para los períodos contables de 2013 al 2016, delimitó el estado actual de la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena” donde el análisis de los ratios o razones financieras y el análisis de los Estados Financieros evidencian parámetros desfavorables que se reflejan en el deterioro de las utilidades, provocado por el aumento considerable en los costos. Además demostró que deberá gestionar mejor su política de créditos y la administración de sus inventarios.
5. La investigación propone para el diseño de la perspectiva financiera la utilización de varios indicadores, tales como, Margen de Utilidad Neta, Valor Agregado, Porcentaje de Crecimiento de Ventas, Flujo de Caja, Rotación de Activos y Apalancamiento. Estos indicadores quedan recogidos en las herramientas DuPont y matriz PEYEA, además resultaron establecidos los rangos en los que se deberán mover dichos indicadores de manera tal que alerte a la entidad sobre las posibles acciones a seguir, logrando así una oportuna toma de decisiones en función de garantizar la mejor gestión de los procesos productivos, de comercialización y de regulación y control.

Recomendaciones

- Presentar la propuesta de la perspectiva financiera dentro del CMI a la dirección de la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena” para que sea aplicada en la entidad.
- Extender esta propuesta a otras empresas de la provincia.

Bibliografía

1. (GBS), G. P., s.f. *Herramienta CRM. ¿Qué es?*. [En línea] Available at: https://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management [Último acceso: 9 marzo 2017].
2. García, R. d. A., 2008. *Auditoría de Gestión: conceptos y métodos*. La Habana: Félix Varela.
3. Gitman, L., 2006. *Fundamentos de Administración Financiera*. La Habana: Félix Varela.
4. Gitman, L. J. & Zutter, C. J., s.f. *Principios de Administración Financiera*. 12 ed. s.l.:s.n.
5. Kaplan, R. & Norton, D., 2009. *Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión.
6. López, J. M., s.f. *Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral. Todo lo que debes saber..* [En línea]
Available at: <http://www.bscdesigner.com/es/perspectiva-financiera.htm>
[Último acceso: 9 marzo 2017].
7. Meyers, B., 2006. *Fundamentos de Financiación Empresarial*. La Habana: Felix Varela.
8. Monroy, M. F., 2003. *Modelo de comportamiento de la organización virtual una aplicación empírica a los sistemas de franquicia.*, Málaga: s.n.
9. Noa, N. M., 2003. *Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal*, Santa Clara: s.n.
10. Noa, N. M., 2015. Evaluación de los factores de competitividad de la provincia de Villa Clara, Cuba. *Retos, de Ingeniería Industrial*, 9(2), pp. 139-163.
11. Pelepu, K. G., Healy, P. M. & Bernard, V. L., 2002. *Análisis y Evaluación de Negocios*. México: International Thomson Editores SA.
12. Planeta(GBS), G., s.f. *Cuadro de Mando Integral. Definición. ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?*. [En línea] Available at: http://www.webandmacros.com/Cuadro_mando_integral.htm [Último acceso: 9 marzo 2017].
13. Rivera, D. N., 2003. *Herramientas de apoyo para el establecimiento del Control de gestión Moderno en instalaciones Hoteleras*, Matanzas: s.n.
14. Rivera, D. N., 2009. *"Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera - aplicación en una empresa de servicios de informática"*. s.l.:s.n.
15. Rivera, D. N. & Medina, A. L., 2004. *Fundamentos para el Control de Gestión Empresarial*. Cuba: Pueblo y Educación.
16. Ross, S. A., Westerfield, R. W. & Jordan, B. D., 2011. *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. 5 ta ed. México: MCGraw Hill.
17. Rowe, H., Mason, R. & K. Dickel, 1982. *Strategic management and business policy. A methodological approach*. Reading, Massachusetts. s.l.:Aaaisson-Wesley Co. Inc.
18. Walsh, C., 2001. *Ratios fundamentales de gestión empresarial*. Madrid: Prentice Hill.
19. Weston, T. F., 2006. *Fundamentos de Administración Financiera*. La Habana: Felix Varela.

Anexos

Anexo No 1: Cálculo de Razones Financieras.

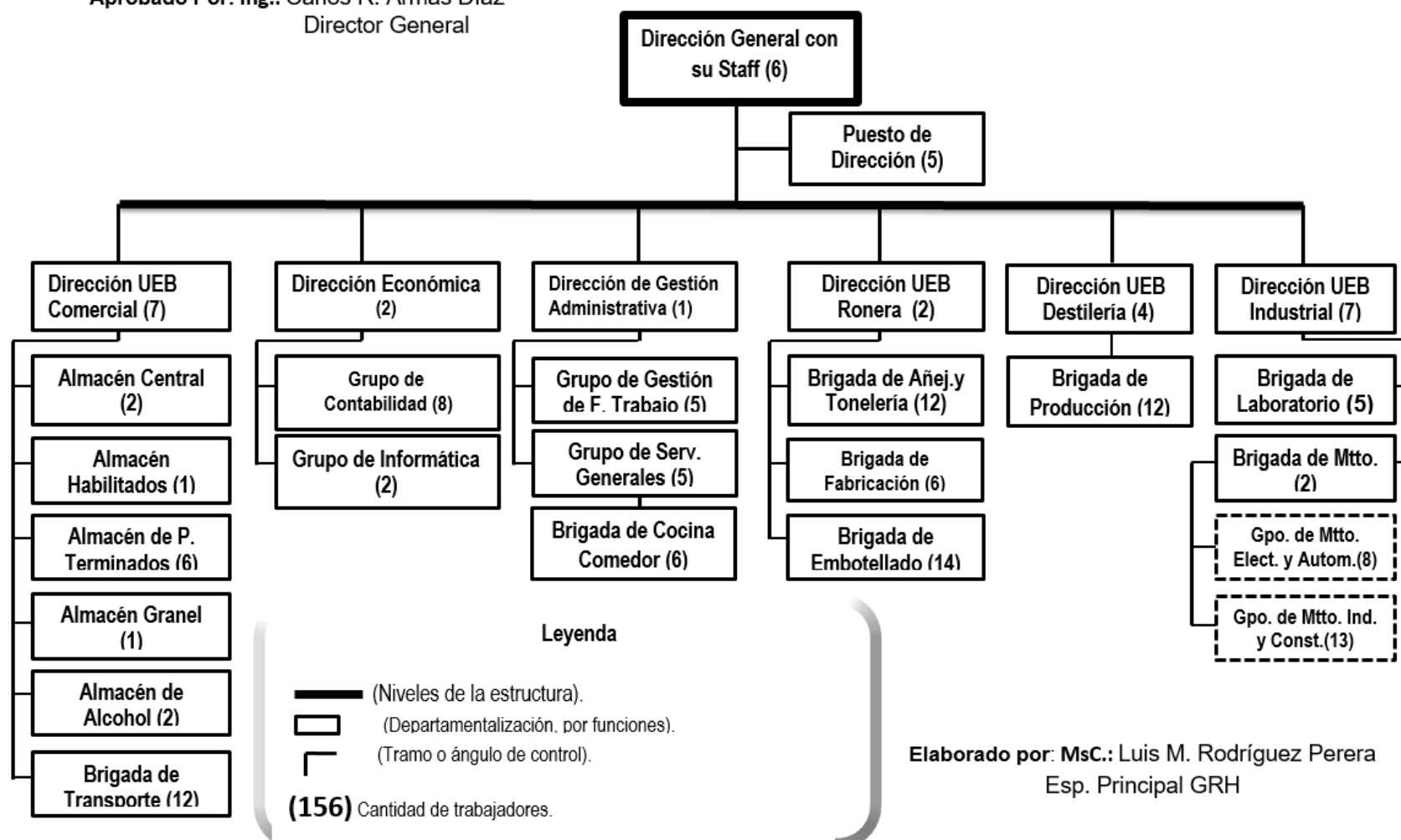
Razones Financieras	Explicación	Cálculo	Valor Ideal (Válido solo como idea orientativa y general)
I. Razón de Liquidez.	Capacidad que posee la empresa para hacer frente a sus deudas en el corto plazo.		
CTN	Capacidad absoluta	$CTN = AC - PC$ (1)	
Razón Circulante o Solvencia	Capacidad relativa. ¿De cuánto se dispone para enfrentar cada peso de deuda a corto plazo	$Solvencia = \frac{AC}{PC}$ (2)	1.5 – 2, menor que 1 posible suspensión de pagos.
Prueba Ácida o liquidez Inmediata	Capacidad inmediata. ¿Con qué cuenta la empresa para pagar cada peso de deuda inmediata.	$Prueba\ Ácida = \frac{Activos\ más\ Liquidos}{PC}$ (3)	1
Prueba Amarga o Liquidez Instantánea	Capacidad instantánea. ¿Con qué cuenta la empresa para pagar las deudas que vencen hoy?	$Prueba\ Amarga = \frac{Efectivo\ en\ Caja}{PC}$ (4)	0.3
II. Razón de Actividad	Miden la efectividad con que la empresa está administrando sus recursos y por tanto juzgan la liquidez específica de algunas cuentas de activo y pasivo circulantes.		

Rotación de Inventario	Veces que rotan los inventarios en el año, es decir que son reemplazados.	$Rot. de Inv. = \frac{Costo de Venta}{Inventario Promedio} \quad (5)$	Elevado
Ciclo de Inventario	Tiempo promedio que permanecen los inventarios inmovilizados. ¿Cuántos días se demora la entidad para convertir en producción vendida los materiales comprados?	$Ciclo de Inv. = \frac{Días del Período}{Rot. de Inv.} \quad (6)$	Reducido
Rotación de Cuentas por Cobrar	Veces que rotan las Cuentas por Cobrar en el año.	$Rot. de CxC = \frac{Ventas}{Prom. de CxC} \quad (7)$	Elevado
Ciclo de Cobro	Tiempo promedio que media entre la venta y su cobro. ¿Cuántos días demora la entidad en cobrar?	$Ciclo de Cobro = \frac{Días del Período}{Rot. de CxC} \quad (8)$	Reducido en línea con condiciones de crédito.
Rotación de Cuentas por Pagar	Veces que rotan las Cuentas por Pagar en el año.	$Rot. de CxP = \frac{Compras}{Prom. de CxP} \quad (9)$	Reducido
Ciclo de Pago	Tiempo promedio que media entre la compra y su pago. ¿Cuántos días se demora la entidad en pagar?	$Ciclo de Pago = \frac{Días del Período}{Rot. de CxP} \quad (10)$	Elevado, en línea con condiciones de crédito
Rotación del Activo Fijo	¿Cuánto obtiene la entidad por la venta de medios básicos? ¿Qué capacidad tienen estos para producir ingresos?	$Ciclo de Pago = \frac{Ventas}{Activo Fijo} \quad (11)$	Elevado
III. Razón de Endeudamiento	¿Cómo se financia la empresa? ¿Cuál es su nivel de deudas?		
Razón de Endeudamiento	¿En qué medida la empresa ha obtenido sus recursos obteniendo deudas?	$R. de Endeud. = \frac{Total de Pasivos}{Total de Activos} \quad (12)$	0.4 – 0.6
Razón de Autonomía (Fuentes propia/ Fuentes ajenas)	Por cada peso de deuda, ¿cuánto tenemos de financiamiento con recursos propios?	$R. de Autonomía = \frac{Capital}{Pasivos} \quad (13)$	0.7 – 1.5
Razón de Calidad de la Deuda	Mide precisamente la calidad de la deuda	$R. de Cal. Deud = \frac{Deuds a corto plzo}{Deudas Totales} \quad (14)$	Reducido

IV. Razón de Rentabilidad	Miden la eficiencia con que la empresa está empleando sus recursos.		
Margen Bruto	Muestra la utilidad bruta obtenida por cada peso de venta.	$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \quad (15)$	Elevado
Margen Operacional	Muestra la utilidad en operaciones obtenida por cada peso de venta.	$\begin{aligned} &M. Oper. \\ &= \frac{\text{Util. desp. de Operaciones}}{\text{Ventas}} \quad (16) \end{aligned}$	Elevado
Margen Neto	Muestra la utilidad neta obtenida por cada peso de venta.	$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \quad (17)$	Elevado
Rendimiento de Capital (Rentabilidad Financiera)	Indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital.	$\text{Rend. de Capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}} \quad (18)$	Elevado
Rendimiento de la Inversión (Rentabilidad Económica)	Capacidad de los recursos para generar utilidades. ¿Qué nivel de ganancia obtiene la empresa por cada peso de recurso inmovilizado?	$\begin{aligned} &\text{Rend. de la Inver.} \\ &= \frac{\text{Util. Neta}}{\text{Total de Activos.}} \quad (19) \end{aligned}$	Elevado

Anexo 2: Organigrama general de la EOD Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena”

Aprobado Por: Ing.: Carlos R. Armas Díaz
Director General



Anexo 3: Estado de Situación. Diciembre 2013.

Ministerio de Finanzas y Precios				Fecha: 31 de Diciembre 2013	
Estado de Situación					
EFE - 5920					
Entidad: Ronera Villa Clara					
Código Entidad			N.A.E.		D.P.A
ORG.	SUB	CÓDIGO	DIVISIÓN	CLASE	PRO VINCI A
111	4	60286	17	1701	23
CONCEPTOS					
ACTIVO					
Activos Circulantes					10.738.239,95
Efectivo en Caja (101-108)					21.044,63
Efectivo en Banco y en Otras Instituciones (109-119)					1.869.091,97
Inversiones a Corto Plazo o Temporales (120-129)					
Efectos por Cobrar a Corto Plazo (130-133)					
Menos: Efectos por Cobrar Descontados (365-368)					
Cuenta en Participación (134)					
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (135-139)					482.855,48
Menos: Provisión para Cuentas Incobrables (369)					
Pagos por Cuenta de Terceros (140)					
Participación de Reaseguradores por Siniestros Pendientes (141)					
Préstamos y Otras Operaciones Crediticias a Cobrar a Corto Plazo (142)					
Suscriptores de Bonos (143)					
Pagos Anticipados a Suministradores (146-149)					10.884,79
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (150-153)					
Adeudos con Cobros Diferidos (154)					
Inmuebles para Comercializar (155)					
Derecho de Superficie para Comercializar (156)					
Terrenos para Comercializar (157)					
Anticipos a Justificar (161-163)					
Adeudos del Presupuesto del Estado (164-166)					53.693,21
Adeudos del Órgano u Organismo (167-170)					
Adeudos con el Fondo Presupuestario (171)					
Reparaciones Generales en Proceso (172)					
Ingresos Acumulados por Cobrar (173-180)					
Dividendos y Participaciones por Cobrar (181)					
Ingresos Acumulados por Cobrar – Reaseguros Aceptados (182)					
Inventarios:					8.300.669,87
Materias Primas y Materiales (183)					2.011.646,68

Combustibles y Lubricantes (184)	22.293,14
Partes y Piezas de Repuesto (185)	163.737,60
Envases y Embalajes (186)	
Útiles, Herramientas y Otros (187)	133.239,27
Menos: Desgaste de Útiles y Herramientas (373)	
Producción Terminada (188)	485.198,85
Mercancías para la Venta (189)	1.378.802,92
Menos: Descuento Comercial e Impuesto (370-372)	
Medicamentos (190)	
Base Material de Estudio (191)	
Vestuario y Lencería (192)	
Alimentos (193)	48.525,45
Inventarios de Mercancías de Importación (194)	
Inventarios de Mercancías de Exportación (195)	
Producción Auxiliar Terminada (196)	38.052,45
Otros Inventarios (205-207)	
Inventarios Ociosos (208)	
Inventarios de Lento Movimiento (209)	
Producción en Proceso (700-730)	4.019.173,51
Créditos Documentarios (211)	
Activos a Largo Plazo	0,00
Efectos por Cobrar a Largo Plazo (215-217)	
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo (218-220)	
Préstamos Concedidos a Cobrar a Largo Plazo (221-224)	
Inversiones a Largo Plazo o Permanentes (225-234)	
Inmuebles para Comercializar a Largo Plazo (235)	
Derecho de Superficie para Comercializar a Largo Plazo (236)	
Terrenos para Comercializar a Largo Plazo (237)	
Activos Fijos	2.314.767,02
Activos Fijos Tangibles (240-251)	4.051.684,88
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375- 389)	2.001.516,55
Fondos Bibliotecarios (252)	
Monumentos y Obras de Arte (254)	
Activos Fijos Intangibles (255 a 264)	
Menos: Amortización de Activos Fijos Intangibles (390-399)	
Inversiones en Proceso (265-279)	246.744,17
Equipos por Instalar y Materiales para el Proceso Inversionista (280-289)	17.854,52
Activos Diferidos	32.464,25
Gastos Diferidos a Corto Plazo (300-309)	32.464,25
Gastos Diferidos a Largo Plazo (310-319)	
Otros Activos	7.750.714,84

Pérdidas en Investigación (330-331)	
Faltantes de Bienes en Investigación (332-333)	
Cuentas por Cobrar Diversas – Operaciones Corrientes (334-342)	5.698,14
Cuentas por Cobrar Diversas del Proceso Inversionista (343-345)	
Efectos por Cobrar en Litigio (346)	
Cuentas por Cobrar en Litigio (347)	
Efectos por Cobrar Protestados (348)	
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial (349)	
Operaciones entre Dependencias (350-353)	7.745.016,70
Fondo de Amortización de Bonos – Efectivo y Valores (364)	
Menos: Otras Provisiones Reguladoras de Activos (374)	
TOTAL DEL ACTIVO	20.836.185,76
PASIVO	
<u>Pasivos Circulantes</u>	581.255,99
Sobregiro Bancario (400)	0,00
Efectos por Pagar a Corto Plazo (401-404)	0,00
Cuentas por Pagar a Corto Plazo (405-415)	12.909,94
Cobros por Cuenta de Terceros (416)	0,00
Dividendos y Participaciones por Pagar (417)	0,00
Cuentas en Participación (418-420)	0,00
Cuentas por Pagar - Activos Fijos Tangibles(421-424)	0,00
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425-429)	0,00
Cobros Anticipados (430-434)	0,01
Depósitos Recibidos (435-439)	0,00
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-449)	23.226,93
Obligaciones con el Órgano u Organismo (450-453)	0,00
Obligaciones con el Fondo Presupuestario (454)	0,00
Nóminas por Pagar (455-459)	27.338,32
Retenciones por Pagar (460-469)	5.857,79
Préstamos Recibidos y Otras Operaciones Crediticias por Pagar (470-479)	0,00
Gastos Acumulados por Pagar (480-489)	349.956,81
Provisión para Reparaciones Generales (491)	0,00
Provisión para Vacaciones (492)	42.287,77
Provisión para Inversiones (493)	0,00
Otras Provisiones Operacionales (494-499)	119.678,42
Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo (500)	0,00
Fondo de Compensación para Desbalances Financieros (501)	0,00
<u>Pasivos a Largo Plazo</u>	0
Efectos por Pagar a Largo Plazo (510-514)	0,00
Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515-519)	0,00
Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo (520-524)	

Obligaciones a Largo Plazo (525-532)	0,00
Otras Provisiones a Largo Plazo (533-539)	
Bonos por Pagar (540-144-363)	
Bonos Suscritos (541)	
<u>Pasivos Diferidos</u>	0
Ingresos Diferidos (545-548)	
Ingresos Diferidos por Donaciones Recibidas (549)	
<u>Otros Pasivos</u>	246.581,82
Sobrantes en Investigación (555-564)	
Cuentas por Pagar Diversas (565-569)	246.481,82
Ingresos de Períodos Futuros (570-574)	
TOTAL DEL PASIVO	827.837,81
PATRIMONIO	
Inversión Estatal (600-612) Sector Público	
Patrimonio (600) Sector Privado	
Capital Social Suscrito y pagado	
Recursos Recibidos (617-618) Sector Público	16.667,93
Donaciones Recibidas – Nacionales (620)	
Donaciones Recibidas – Exterior (621)	
Utilidades Retenidas (630-634)	
Subvención por Pérdida (635-639)	
Reservas para Contingencias (645)	
Otras Reservas Patrimoniales (646-654)	
Menos: Recursos entregados (619) Sector Publico	
Donaciones Entregadas-Nacionales (626)	
Donaciones Entregadas-Exterior (627)	
Pago a Cuentas de las Utilidades (690)	
Pago a Cuentas de los Dividendos (691)	
Perdida (640-644)	
Más o Menos: Revalorización de Activos Fijos Tangibles (613-615)	
Otras Operaciones de Capital (616-619) Sector Privado	
Revaluación de Inventario (697)	
Ganancia o Pérdida no Realizada (698)	
Resultado del Período	3.722.589,26
TOTAL DE PATRIMONIO NETO	3.739.257,19
<u>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE</u>	4.567.095,00

Anexo 3 A: Estado de Situación. Diciembre 2014.

Ministerio de Finanzas y Precios				Fecha: 31 de Diciembre 2014	
Estado de Situación					
EFE - 5920					
Entidad: Ronera Villa Clara					
Código Entidad			N.A.E.		D.P.A
ORG.	SUB	CÓDIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA
111	4	60286	17	1701	23
CONCEPTOS					Acumulado
ACTIVO					
Activos Circulantes					9.230.789,30
Efectivo en Caja (101-108)					6.944,26
Efectivo en Banco y en Otras Instituciones (109-119)					526.725,06
Inversiones a Corto Plazo o Temporales (120-129)					
Efectos por Cobrar a Corto Plazo (130-133)					
Menos: Efectos por Cobrar Descontados (365-368)					
Cuenta en Participación (134)					
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (135-139)					455.456,46
Menos: Provisión para Cuentas Incobrables (369)					
Pagos por Cuenta de Terceros (140)					
Participación de Reaseguradores por Siniestros Pendientes (141)					
Préstamos y Otras Operaciones Crediticias a Cobrar a Corto Plazo (142)					
Suscriptores de Bonos (143)					
Pagos Anticipados a Suministradores (146-149)					3.284,02
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (150-153)					
Adeudos con Cobros Diferidos (154)					
Inmuebles para Comercializar (155)					
Derecho de Superficie para Comercializar (156)					
Terrenos para Comercializar (157)					
Anticipos a Justificar (161-163)					
Adeudos del Presupuesto del Estado (164-166)					195,16
Adeudos del Órgano u Organismo (167-170)					
Adeudos con el Fondo Presupuestario (171)					
Reparaciones Generales en Proceso (172)					
Ingresos Acumulados por Cobrar (173-180)					
Dividendos y Participaciones por Cobrar (181)					
Ingresos Acumulados por Cobrar – Reaseguros Aceptados (182)					
Inventarios					8.238.184,34
Materias Primas y Materiales (183)					2.065.314,21
Combustibles y Lubricantes (184)					17.560,12
Partes y Piezas de Repuesto (185)					218.505,18

Envases y Embalajes (186)	
Útiles, Herramientas y Otros (187)	146.136,69
Menos: Desgaste de Útiles y Herramientas (373)	43.806,10
Producción Terminada (188)	509.264,11
Mercancías para la Venta (189)	
Menos: Descuento Comercial e Impuesto (370-372)	
Medicamentos (190)	
Base Material de Estudio (191)	
Vestuario y Lencería (192)	
Alimentos (193)	64.296,81
Inventarios de Mercancías de Importación (194)	
Inventarios de Mercancías de Exportación (195)	
Producción Auxiliar Terminada (196)	38.052,45
Otros Inventarios (205-207)	
Inventarios Ociosos (208)	
Inventarios de Lento Movimiento (209)	
Producción en Proceso (700-730)	5.222.860,87
Créditos Documentarios (211)	0,00
Activos a Largo Plazo	0,00
Efectos por Cobrar a Largo Plazo (215-217)	0,00
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo (218-220)	0,00
Préstamos Concedidos a Cobrar a Largo Plazo (221-224)	0,00
Inversiones a Largo Plazo o Permanentes (225-234)	0,00
Inmuebles para Comercializar a Largo Plazo (235)	0,00
Derecho de Superficie para Comercializar a Largo Plazo (236)	0,00
Terrenos para Comercializar a Largo Plazo (237)	0,00
Activos Fijos	3.654.107,85
Activos Fijos Tangibles (240-251)	5.538.946,36
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375- 389)	2.171.545,10
Fondos Bibliotecarios (252)	
Monumentos y Obras de Arte (254)	
Activos Fijos Intangibles (255 a 264)	
Menos: Amortización de Activos Fijos Intangibles (390-399)	
Inversiones en Proceso (265-279)	284.603,17
Equipos por Instalar y Materiales para el Proceso Inversionista (280-289)	2.103,42
Activos Diferidos	10.030,96
Gastos Diferidos a Corto Plazo (300-309)	10.030,96
Gastos Diferidos a Largo Plazo (310-319)	0,00
Otros Activos	13.989,94
Pérdidas en Investigación (330-331)	0,00
Faltantes de Bienes en Investigación (332-333)	0,00

Cuentas por Cobrar Diversas – Operaciones Corrientes (334-342)	13.989,94
Cuentas por Cobrar Diversas del Proceso Inversionista (343-345)	0,00
Efectos por Cobrar en Litigio (346)	0,00
Cuentas por Cobrar en Litigio (347)	0,00
Efectos por Cobrar Protestados (348)	0,00
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial (349)	0,00
Depósitos y Fianzas (354-355)	0,00
Fondo de Amortización de Bonos – Efectivo y Valores (364)	0,00
Menos: Otras Provisiones Reguladoras de Activos (374)	0,00
TOTAL DEL ACTIVO	12.908.918,05
PASIVO	
<u>Pasivos Circulantes</u>	1.636.316,17
Sobregiro Bancario (400)	0,00
Efectos por Pagar a Corto Plazo (401-404)	0,00
Cuentas por Pagar a Corto Plazo (405-415)	874.219,97
Cobros por Cuenta de Terceros (416)	0,00
Dividendos y Participaciones por Pagar (417)	0,00
Cuentas en Participación (418-420)	0,00
Cuentas por Pagar - Activos Fijos Tangibles(421-424)	0,00
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425-429)	0,00
Cobros Anticipados (430-434)	0,00
Depósitos Recibidos (435-439)	0,00
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-449)	60.455,74
Obligaciones con el Órgano u Organismo (450-453)	0,00
Obligaciones con el Fondo Presupuestario (454)	0,00
Nóminas por Pagar (455-459)	114.643,63
Retenciones por Pagar (460-469)	6.049,39
Préstamos Recibidos y Otras Operaciones Crediticias por Pagar (470-479)	0,00
Gastos Acumulados por Pagar (480-489)	404.849,52
Provisión para Reparaciones Generales (491)	0,00
Provisión para Vacaciones (492)	61.354,27
Provisión para Inversiones (493)	0,00
Otras Provisiones Operacionales (494-499)	114.743,65
Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo (500)	0,00
Fondo de Compensación para Desbalances Financieros (501)	0,00
<u>Pasivos a Largo Plazo</u>	0
Efectos por Pagar a Largo Plazo (510-514)	0,00
Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515-519)	0,00
Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo (520-524)	0,00
Obligaciones a Largo Plazo (525-532)	0,00
Otras Provisiones a Largo Plazo (533-539)	0,00

Anexos

Bonos por Pagar (540-144-363)	0,00
Bonos Suscritos (541)	0,00
<u>Pasivos Diferidos</u>	0
Ingresos Diferidos (545-548)	0,00
Ingresos Diferidos por Donaciones Recibidas (549)	0,00
<u>Otros Pasivos</u>	250,70
Sobrantes en Investigación (555-564)	0,00
Cuentas por Pagar Diversas (565-569)	250,70
Ingresos de Períodos Futuros (570-574)	0,00
TOTAL DEL PASIVO	1.636.566,87
PTRIMONIO	
Inversión Estatal (600-612) Sector Público	0,00
Patrimonio (600) Sector Privado	0,00
Capital Social Suscrito y pagado	0,00
Recursos Recibidos (617-618) Sector Público	0,00
Donaciones Recibidas – Nacionales (620)	0,00
Donaciones Recibidas – Exterior (621)	0,00
Utilidades Retenidas (630-634)	0,00
Subvención por Pérdida (635-639)	0,00
Reservas para Contingencias (645)	0,00
Otras Reservas Patrimoniales (646-654)	0,00
Menos: Recursos entregados (619) Sector Publico	0,00
Donaciones Entregadas-Nacionales (626)	0,00
Donaciones Entregadas-Exterior (627)	0,00
Pago a Cuentas de las Utilidades (690)	0,00
Pago a Cuentas de los Dividendos (691)	0,00
Perdida (640-644)	0,00
Mas o Menos: Revalorizacion de Activos Fijos Tangibles (613-615)	0,00
Otras Operaciones de Capital (616-619) Sector Privado	12.263.331,25
Operaciones entre dependencias (696)	-1.185.043,93
Ganancia o Pérdida no Realizada (698)	
Resultado del Período	194.063,86
TOTAL DE PATRIMONIO NETO	11.272.351,18
	-
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE	12.908.918,05

Anexo 3 B: Estado de Situación. Diciembre 2015.

Ministerio de Finanzas y Precios				Fecha: 31 de Diciembre 2015	
Estado de Situación					
EFE - 5920					
Entidad: Ronera Villa Clara					
Código Entidad			N.A.E.		D.P.A
ORG.	SUB	CÓDIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA
111	4	60286	17	1701	23
CONCEPTOS					Acumulado
ACTIVO					
Activos Circulantes					11.517.139,35
Efectivo en Caja (101-108)					34.185,52
Efectivo en Banco y en Otras Instituciones (109-119)					90.124,30
Inversiones a Corto Plazo o Temporales (120-129)					0,00
Efectos por Cobrar a Corto Plazo (130-133)					0,00
Menos: Efectos por Cobrar Descontados (365-368)					0,00
Cuenta en Participación (134)					0,00
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (135-139)					331.596,85
Menos: Provisión para Cuentas Incobrables (369)					0,00
Pagos por Cuenta de Terceros (140)					0,00
Participación de Reaseguradores por Siniestros Pendientes (141)					0,00
Préstamos y Otras Operaciones Crediticias a Cobrar a Corto Plazo (142)					0,00
Suscriptores de Bonos (143)					0,00
Pagos Anticipados a Suministradores (146-149)					10.545,51
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (150-153)					0,00
Adeudos con Cobros Diferidos (154)					0,00
Inmuebles para Comercializar (155)					0,00
Derecho de Superficie para Comercializar (156)					0,00
Terrenos para Comercializar (157)					0,00
Anticipos a Justificar (161-163)					0,00
Adeudos del Presupuesto del Estado (164-166)					4.156,09
Adeudos del Órgano u Organismo (167-170)					0,00
Adeudos con el Fondo Presupuestario (171)					0,00
Reparaciones Generales en Proceso (172)					0,00
Ingresos Acumulados por Cobrar (173-180)					0,00
Dividendos y Participaciones por Cobrar (181)					0,00
Ingresos Acumulados por Cobrar – Reaseguros Aceptados (182)					0,00
Inventarios:					11.046.531,08
Materias Primas y Materiales (183)					2.433.227,85
Combustibles y Lubricantes (184)					25.122,21
Partes y Piezas de Repuesto (185)					287.590,83

Envases y Embalajes (186)	1.825.604,75
Útiles, Herramientas y Otros (187)	154.354,89
Menos: Desgaste de Útiles y Herramientas (373)	47.461,44
Producción Terminada (188)	115.769,57
Mercancías para la Venta (189)	0,00
Menos: Descuento Comercial e Impuesto (370-372)	0,00
Medicamentos (190)	
Base Material de Estudio (191)	0,00
Vestuario y Lencería (192)	0,00
Alimentos (193)	26.812,14
Inventarios de Mercancías de Importación (194)	0,00
Inventarios de Mercancías de Exportación (195)	0,00
Producción Auxiliar Terminada (196)	0,00
Otros Inventarios (205-207)	52.275,96
Inventarios Ociosos (208)	43.920,76
Inventarios de Lento Movimiento (209)	0,00
Producción en Proceso (700-730)	6.129.313,56
Créditos Documentarios (211)	0,00
Activos a Largo Plazo	0,00
Efectos por Cobrar a Largo Plazo (215-217)	0,00
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo (218-220)	0,00
Préstamos Concedidos a Cobrar a Largo Plazo (221-224)	0,00
Inversiones a Largo Plazo o Permanentes (225-234)	0,00
Inmuebles para Comercializar a Largo Plazo (235)	0,00
Derecho de Superficie para Comercializar a Largo Plazo (236)	0,00
Terrenos para Comercializar a Largo Plazo (237)	0,00
Activos Fijos	2.647.789,85
Activos Fijos Tangibles (240-251)	4.248.030,89
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375- 389)	2.332.051,52
Fondos Bibliotecarios (252)	0,00
Monumentos y Obras de Arte (254)	0,00
Activos Fijos Intangibles (255 a 264)	0,00
Menos: Amortización de Activos Fijos Intangibles (390-399)	0,00
Inversiones en Proceso (265-279)	710.231,10
Equipos por Instalar y Materiales para el Proceso Inversionista (280-289)	21.579,38
Activos Diferidos	0,00
Gastos Diferidos a Corto Plazo (300-309)	0,00
Gastos Diferidos a Largo Plazo (310-319)	0,00
Otros Activos	40.885,86
Pérdidas en Investigación (330-331)	0,00
Faltantes de Bienes en Investigación (332-333)	0,00

Cuentas por Cobrar Diversas – Operaciones Corrientes (334-342)	40.084,46
Cuentas por Cobrar Diversas del Proceso Inversionista (343-345)	0,00
Efectos por Cobrar en Litigio (346)	0,00
Cuentas por Cobrar en Litigio (347)	46,81
Efectos por Cobrar Protestados (348)	0,00
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial (349)	754,59
Depósitos y Fianzas (354-355)	0,00
Fondo de Amortización de Bonos – Efectivo y Valores (364)	0,00
Menos: Otras Provisiones Reguladoras de Activos (374)	0,00
TOTAL DEL ACTIVO	14.205.815,06
PASIVO	
<u>Pasivos Circulantes</u>	850.552,74
Sobregiro Bancario (400)	0,00
Efectos por Pagar a Corto Plazo (401-404)	0,00
Cuentas por Pagar a Corto Plazo (405-415)	235.033,51
Cobros por Cuenta de Terceros (416)	0,00
Dividendos y Participaciones por Pagar (417)	0,00
Cuentas en Participación (418-420)	0,00
Cuentas por Pagar - Activos Fijos Tangibles(421-424)	0,00
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425-429)	0,00
Cobros Anticipados (430-434)	30,02
Depósitos Recibidos (435-439)	0,00
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-449)	16.028,53
Obligaciones con el Órgano u Organismo (450-453)	0,00
Obligaciones con el Fondo Presupuestario (454)	0,00
Nóminas por Pagar (455-459)	63.562,86
Retenciones por Pagar (460-469)	6.243,49
Préstamos Recibidos y Otras Operaciones Crediticias por Pagar (470-479)	0,00
Gastos Acumulados por Pagar (480-489)	389.535,91
Provisión para Reparaciones Generales (491)	0,00
Provisión para Vacaciones (492)	57.298,62
Provisión para Inversiones (493)	0,00
Otras Provisiones Operacionales (494-499)	82.819,80
Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo (500)	0,00
Fondo de Compensación para Desbalances Financieros (501)	0,00
<u>Pasivos a Largo Plazo</u>	0
Efectos por Pagar a Largo Plazo (510-514)	0,00
Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515-519)	0,00
Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo (520-524)	0,00
Obligaciones a Largo Plazo (525-532)	0,00
Otras Provisiones a Largo Plazo (533-539)	0,00

Anexos

Bonos por Pagar (540-144-363)	0,00
Bonos Suscritos (541)	0,00
Pasivos Diferidos	0
Ingresos Diferidos (545-548)	0,00
Ingresos Diferidos por Donaciones Recibidas (549)	0,00
Otros Pasivos	343.060,21
Sobrantes en Investigación (555-564)	176,57
Cuentas por Pagar Diversas (565-569)	342.883,64
Ingresos de Períodos Futuros (570-574)	0,00
TOTAL DEL PASIVO	1.193.612,95
PATRIMONIO	
Inversión Estatal (600-612) Sector Público	0,00
Patrimonio (600) Sector Privado	0,00
Capital Social Suscrito y pagado	0,00
Recursos Recibidos (617-618) Sector Público	0,00
Donaciones Recibidas – Nacionales (620)	0,00
Donaciones Recibidas – Exterior (621)	0,00
Utilidades Retenidas (630-634)	0,00
Subvención por Pérdida (635-639)	0,00
Reservas para Contingencias (645)	0,00
Otras Reservas Patrimoniales (646-654)	0,00
Menos: Recursos entregados (619) Sector Publico	0,00
Donaciones Entregadas-Nacionales (626)	0,00
Donaciones Entregadas-Exterior (627)	0,00
Pago a Cuentas de las Utilidades (690)	0,00
Pago a Cuentas de los Dividendos (691)	0,00
Perdida (640-644)	0,00
Más o Menos: Revalorización de Activos Fijos Tangibles (613-615)	0,00
Otras Operaciones de Capital (616-619) Sector Privado	11.267.576,35
Operaciones entre dependencias (696)	2.342.450,25
Ganancia o Pérdida no Realizada (698)	0,00
Resultado del Período	-597.824,49
TOTAL DE PATRIMONIO NETO	13.012.202,11
	-
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE	14.205.815,06

Anexo 3 C: Estado de Situación. Diciembre 2016.

Ministerio de Finanzas y Precios Estado de Situación EFE - 5920				Fecha: 31 de Diciembre 2016	
Entidad: Ronera Villa Clara					
Código Entidad			N.A.E.		D.P.A
ORG.	SUB	CÓDIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA
111	4	60286	17	1701	23
CONCEPTOS					Acumulado
ACTIVO					
Activos Circulantes					14.123.998,51
Efectivo en Caja (101-108)					14.800,42
Efectivo en Banco y en Otras Instituciones (109-119)					1.169.775,64
Inversiones a Corto Plazo o Temporales (120-129)					
Efectos por Cobrar a Corto Plazo (130-133)					
Menos: Efectos por Cobrar Descontados (365-368)					
Cuenta en Participación (134)					
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (135-139)					380.441,29
Menos: Provisión para Cuentas Incobrables (369)					
Pagos por Cuenta de Terceros (140)					
Participación de Reaseguradores por Siniestros Pendientes (141)					
Préstamos y Otras Operaciones Crediticias a Cobrar a Corto Plazo (142)					
Suscriptores de Bonos (143)					
Pagos Anticipados a Suministradores (146-149)					21.785,18
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (150-153)					
Adeudos con Cobros Diferidos (154)					
Inmuebles para Comercializar (155)					
Derecho de Superficie para Comercializar (156)					
Terrenos para Comercializar (157)					
Anticipos a Justificar (161-163)					
Adeudos del Presupuesto del Estado (164-166)					1.224,04
Adeudos del Órgano u Organismo (167-170)					
Adeudos con el Fondo Presupuestario (171)					
Reparaciones Generales en Proceso (172)					
Ingresos Acumulados por Cobrar (173-180)					
Dividendos y Participaciones por Cobrar (181)					
Ingresos Acumulados por Cobrar – Reaseguros Aceptados (182)					
Inventarios:					12.535.971,94
Materias Primas y Materiales (183)					2.430.480,52
Combustibles y Lubricantes (184)					28.894,11
Partes y Piezas de Repuesto (185)					347.944,64

Envases y Embalajes (186)	1.861.979,75
Útiles, Herramientas y Otros (187)	195.187,55
Menos: Desgaste de Útiles y Herramientas (373)	62.758,36
Producción Terminada (188)	105.409,16
Mercancías para la Venta (189)	
Menos: Descuento Comercial e Impuesto (370-372)	
Medicamentos (190)	
Base Material de Estudio (191)	
Vestuario y Lencería (192)	
Alimentos (193)	12.936,43
Inventarios de Mercancías de Importación (194)	
Inventarios de Mercancías de Exportación (195)	
Producción Auxiliar Terminada (196)	
Otros Inventarios (205-207)	31.127,54
Inventarios Ociosos (208)	43.485,56
Inventarios de Lento Movimiento (209)	
Producción en Proceso (700-730)	7.541.275,04
Créditos Documentarios (211)	
Activos a Largo Plazo	
Efectos por Cobrar a Largo Plazo (215-217)	
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo (218-220)	
Préstamos Concedidos a Cobrar a Largo Plazo (221-224)	
Inversiones a Largo Plazo o Permanentes (225-234)	
Inmuebles para Comercializar a Largo Plazo (235)	
Derecho de Superficie para Comercializar a Largo Plazo (236)	
Terrenos para Comercializar a Largo Plazo (237)	
Activos Fijos	4.227.002,04
Activos Fijos Tangibles (240-251)	6.562.508,00
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375- 389)	2.611.373,36
Fondos Bibliotecarios (252)	
Monumentos y Obras de Arte (254)	
Activos Fijos Intangibles (255 a 264)	
Menos: Amortización de Activos Fijos Intangibles (390-399)	
Inversiones en Proceso (265-279)	155.540,52
Equipos por Instalar y Materiales para el Proceso Inversionista (280-289)	120.326,88
Activos Diferidos	226.040,25
Gastos Diferidos a Corto Plazo (300-309)	226.040,25
Gastos Diferidos a Largo Plazo (310-319)	
Otros Activos	69.768,89
Pérdidas en Investigación (330-331)	4.362,96
Faltantes de Bienes en Investigación (332-333)	

Cuentas por Cobrar Diversas – Operaciones Corrientes (334-342)	65.405,93
Cuentas por Cobrar Diversas del Proceso Inversionista (343-345)	
Efectos por Cobrar en Litigio (346)	
Cuentas por Cobrar en Litigio (347)	
Efectos por Cobrar Protestados (348)	
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial (349)	
Depósitos y Fianzas (354-355)	
Fondo de Amortización de Bonos – Efectivo y Valores (364)	
Menos: Otras Provisiones Reguladoras de Activos (374)	
TOTAL DEL ACTIVO	18.646.809,69
PASIVO	
<u>Pasivos Circulantes</u>	1.605.723,79
Sobregiro Bancario (400)	
Efectos por Pagar a Corto Plazo (401-404)	
Cuentas por Pagar a Corto Plazo (405-415)	1.056.179,62
Cobros por Cuenta de Terceros (416)	
Dividendos y Participaciones por Pagar (417)	
Cuentas en Participación (418-420)	
Cuentas por Pagar - Activos Fijos Tangibles(421-424)	
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425-429)	
Cobros Anticipados (430-434)	
Depósitos Recibidos (435-439)	
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-449)	12.858,29
Obligaciones con el Órgano u Organismo (450-453)	
Obligaciones con el Fondo Presupuestario (454)	65.032,32
Nóminas por Pagar (455-459)	7.643,09
Retenciones por Pagar (460-469)	
Préstamos Recibidos y Otras Operaciones Crediticias por Pagar (470-479)	
Gastos Acumulados por Pagar (480-489)	253.959,98
Provisión para Reparaciones Generales (491)	
Provisión para Vacaciones (492)	124.870,48
Provisión para Inversiones (493)	
Otras Provisiones Operacionales (494-499)	62.826,31
Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo (500)	22349.70
Fondo de Compensación para Desbalances Financieros (501)	
<u>Pasivos a Largo Plazo</u>	
Efectos por Pagar a Largo Plazo (510-514)	
Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515-519)	
Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo (520-524)	
Obligaciones a Largo Plazo (525-532)	
Otras Provisiones a Largo Plazo (533-539)	

Bonos por Pagar (540-144-363)	
Bonos Suscritos (541)	
<u>Pasivos Diferidos</u>	
Ingresos Diferidos (545-548)	
Ingresos Diferidos por Donaciones Recibidas (549)	
<u>Otros Pasivos</u>	74.576,67
Sobrantes en Investigación (555-564)	176,57
Cuentas por Pagar Diversas (565-569)	74.400,10
Ingresos de Períodos Futuros (570-574)	
TOTAL DEL PASIVO	1.680.300,46
PATRIMONIO	
Inversión Estatal (600-612) Sector Público	
Patrimonio (600) Sector Privado	
Capital Social Suscrito y pagado	
Recursos Recibidos (617-618) Sector Público	
Donaciones Recibidas – Nacionales (620)	
Donaciones Recibidas – Exterior (621)	
Utilidades Retenidas (630-634)	
Subvención por Pérdida (635-639)	
Reservas para Contingencias (645)	
Otras Reservas Patrimoniales (646-654)	
Menos: Recursos entregados (619) Sector Publico	
Donaciones Entregadas-Nacionales (626)	
Donaciones Entregadas-Exterior (627)	
Pago a Cuentas de las Utilidades (690)	
Pago a Cuentas de los Dividendos (691)	
Pérdida (640-644)	
Más o Menos: Revalorización de Activos Fijos Tangibles (613-615)	
Otras Operaciones de Capital (616-619) Sector Privado	13.012.202,11
Revaluación de Inventario (697)	5.821.067,30
Ganancia o Pérdida no Realizada (698)	
Resultado del Período	-913.927,78
TOTAL DE PATRIMONIO NETO	- 8.105.107,59
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE	- 6.424.807,13

Anexo 4: Estado de Resultado. Diciembre 2013.

Ministerio de Finanzas y Precios Estado de Resultado EFE - 5921	Fecha: 31 de Diciembre 2013
Entidad: Ronera Villa Clara	UM: Pesos
Ventas (900-913)	13.634.726,51
Más: Venta de Bienes con Destino a la Exportación (914)	
Ventas por Exportación de Servicios (915)	
Subvenciones (916-919)	
Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas (800 - 804)	
Impuesto por las Ventas (805 – 809)	
Ventas Netas	12.634.726,51
Menos: Costo de Ventas de Producciones (810 – 813)	
Costo de Venta de Mercancías (814-817)	5.829.153,65
Costo por la Exportación de Servicios (818)	
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas	7.805.572,86
Menos: Gastos de Distribución y Ventas (819 – 821)	184.284,09
Utilidad o Pérdida Neta en Ventas	7.621.288,77
Menos: Gastos Generales y de Administración (822 - 824)	1.331.350,12
Gastos de Operación (826 – 833)	
Gastos de Administración de la OSD (834)	
Utilidad o Pérdida en Operaciones	6.289.938,65
Menos: Gastos de Proyectos (825)	
Gastos Financieros (835 – 839)	74.336,92
Financiamiento entregado a la OSD(840)	
Gastos por Estadía – Importadores (841)	
Gastos por Estadía – Otras Entidades (843)	
Gastos por Pérdidas (845 – 848)	5.499,25
Pérdidas por Pérdida Desastres (849)	
Gastos por Faltantes de Bienes (850 – 854)	11,37
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855-864)	236.033,29
Otros Gastos (865 – 866)	
Gastos de Eventos (867)	
Gastos de Recuperación de Desastres (873)	
Más: Ingresos Financieros (920 – 922)	19.156,83
Financiamiento recibido de las empresas (923)	
Ingresos por la Variación de la Tasa de Cambio (924)	
Ingresos por Dividendos Ganados (925)	
Ingresos por Estadía (Navieras y Operadores) (926-927).	
Ingresos por Sobrante de Bienes (930- 939)	
Otros Ingresos (950 – 952)	111.244,76
Ingresos por Donaciones Recibidas (953)	

Utilidad o Pérdida antes del Impuesto.	6.104.459,41
Menos: Impuesto sobre Utilidades	
Utilidad o Pérdida Neta	6.104.459,41

Anexo 4 A: Estado de Resultado. Diciembre 2014.

Ministerio de Finanzas y Precios Estado de Resultado EFE - 5921	Fecha: 31 de Diciembre 2014
Entidad: Ronera Villa Clara	UM: Pesos
Ventas (900 - 913)	6.288.921,00
Más: Venta de Bienes con Destino a la Exportación (914)	
Ventas por Exportación de Servicios (915)	
Subvenciones (916-919)	
Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas (800 - 804)	
Impuesto por las Ventas (805 – 809)	
Ventas Netas	6.288.921,00
Menos: Costo de Ventas de Producciones (810 – 813)	
Costo de Venta de Mercancías (814-817)	4.014.364,64
Costo por la Exportación de Servicios (818)	
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas	2.274.556,36
Menos: Gastos de Distribución y Ventas (819 – 821)	179.411,00
Utilidad o Pérdida Neta en Ventas	2.095.145,36
Menos: Gastos Generales y de Administración (822 - 824)	126.028,57
Gastos de Operación (826 – 833)	
Gastos de Administración de la OSD (834)	
Utilidad o Pérdida en Operaciones	1.969.116,79
Menos: Gastos de Proyectos (825)	
Gastos Financieros (835 – 839)	5.454,59
Financiamiento entregado a la OSD(840)	
Gastos por Estadía – Importadores (841)	
Gastos por Estadía – Otras Entidades (843)	
Gastos por Pérdidas (845 – 848)	331,59
Pérdidas por Pérdida Desastres (849)	
Gastos por Faltantes de Bienes (850 – 854)	
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855-864)	296.410,28
Otros Gastos (865 – 866)	225066,91
Gastos de Eventos (867)	
Gastos de Recuperación de Desastres (873)	
Más: Ingresos Financieros (920 – 922)	15.658,72
Financiamiento recibido de las empresas (923)	
Ingresos por la Variación de la Tasa de Cambio (924)	
Ingresos por Dividendos Ganados (925)	

Ingresos por Estadía (Navieras y Operadores) (926-927).	
Ingresos por Sobrante de Bienes (930- 939)	1.429,26
Otros Ingresos (950 – 952)	141.953,91
Ingresos por Donaciones Recibidas (953)	
Utilidad o Pérdida antes del Impuesto.	1.600.895,31
Menos: Impuesto sobre Utilidades	
Utilidad o Pérdida Neta	1.600.895,31

Anexo 4 B: Estado de Resultado. Diciembre 2015.

Ministerio de Finanzas y Precios Estado de Resultado EFE - 5921	Fecha: 31 de Diciembre 2015
Entidad: Ronera Villa Clara	UM: Pesos
Ventas (900 - 913)	6.052.058,60
Más: Venta de Bienes con Destino a la Exportación (914)	
Ventas por Exportación de Servicios (915)	
Subvenciones (916-919)	
Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas (800 - 804)	
Impuesto por las Ventas (805 – 809)	
Ventas Netas	6.052.058,60
Menos: Costo de Ventas de Producciones (810 – 813)	
Costo de Venta de Mercancías (814-817)	4.558.043,22
Costo por la Exportación de Servicios (818)	
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas	1.494.015,38
Menos: Gastos de Distribución y Ventas (819 – 821)	212.768,98
Utilidad o Pérdida Neta en Ventas	1281246,4
Menos: Gastos Generales y de Administración (822 - 824)	991.518,52
Gastos de Operación (826 – 833)	
Gastos de Administración de la OSD (834)	
Utilidad o Pérdida en Operaciones	289.727,88
Menos: Gastos de Proyectos (825)	
Gastos Financieros (835 – 839)	14.850,36
Financiamiento entregado a la OSD(840)	
Gastos por Estadía – Importadores (841)	
Gastos por Estadía – Otras Entidades (843)	
Gastos por Pérdidas (845 – 848)	128.401,62
Pérdidas por Pérdida Desastres (849)	
Gastos por Faltantes de Bienes (850 – 854)	
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855-864)	462.673,82
Otros Gastos (865 – 866)	471.918,70
Gastos de Eventos (867)	

Gastos de Recuperación de Desastres (873)	
Más: Ingresos Financieros (920 – 922)	48.593
Financiamiento recibido de las empresas (923)	
Ingresos por la Variación de la Tasa de Cambio (924)	
Ingresos por Dividendos Ganados (925)	
Ingresos por Estadía (Navieras y Operadores) (926-927).	
Ingresos por Sobrante de Bienes (930- 939)	16.917,41
Otros Ingresos (950 – 952)	124.781,72
Ingresos por Donaciones Recibidas (953)	
Utilidad o Pérdida antes del Impuesto.	-388.585,92
Menos: Impuesto sobre Utilidades	
Utilidad o Pérdida Neta	-388.585,92

Anexo 4 C: Estado de Resultado. Diciembre 2016.

Ministerio de Finanzas y Precios Estado de Resultado EFE - 5921	Fecha: 31 de Diciembre 2016
Entidad: Ronera Villa Clara	UM: Pesos
Ventas (900 - 913)	8.630.264,04
Más: Venta de Bienes con Destino a la Exportación (914)	
Ventas por Exportación de Servicios (915)	
Subvenciones (916-919)	
Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas (800 - 804)	
Impuesto por las Ventas (805 – 809)	
Ventas Netas	8.630.264,04
Menos: Costo de Ventas de Producciones (810 – 813)	
Costo de Venta de Mercancías (814-817)	6.721.438,10
Costo por la Exportación de Servicios (818)	
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas	1.908.825,94
Menos: Gastos de Distribución y Ventas (819 – 821)	349.244,48
Utilidad o Pérdida Neta en Ventas	1.559.581,46
Menos: Gastos Generales y de Administración (822 - 824)	1.385.505,68
Gastos de Operación (826 – 833)	
Gastos de Administración de la OSD (834)	
Utilidad o Pérdida en Operaciones	174.075,78
Menos: Gastos de Proyectos (825)	
Gastos Financieros (835 – 839)	4.929,96
Financiamiento entregado a la OSD(840)	
Gastos por Estadía – Importadores (841)	
Gastos por Estadía – Otras Entidades (843)	
Gastos por Pérdidas (845 – 848)	7.452,77

Anexos

Pérdidas por Pérdida Desastres (849)	
Gastos por Faltantes de Bienes (850 – 854)	707.934,74
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855-864)	372.231,09
Otros Gastos (865 – 866)	
Gastos de Eventos (867)	
Gastos de Recuperación de Desastres (873)	
Más: Ingresos Financieros (920 – 922)	
Financiamiento recibido de las empresas (923)	
Ingresos por la Variación de la Tasa de Cambio (924)	
Ingresos por Dividendos Ganados (925)	
Ingresos por Estadía (Navieras y Operadores) (926-927).	
Ingresos por Sobrante de Bienes (930- 939)	
Otros Ingresos (950 – 952)	4500,00
Ingresos por Donaciones Recibidas (953)	
Utilidad o Pérdida antes del Impuesto.	-913.972,78
Menos: Impuesto sobre Utilidades	
Utilidad o Pérdida Neta	-913.972,78

Anexo 5: Cálculo de la matriz PEYEA.

Posición estratégica Interna

	2013	Calif.	2014	Calif.	2015	Calif.	2016	Calif.	Promedio
Fuerza Financiera (FF)	0,29	2	0,12	2	-0,03	1	-0,05	1	1,5
Rendimiento sobre la inversión	0,1	1	0,59	1	0,28	1	-0,04	1	1
Apalancamiento	\$244254,74	3	\$ 247493,08	3	\$ 598964,315	4	\$19598,42	5	3,75
Flujo de Caja	\$								
Valor Agregado	12185504,02	5	\$ 4814747,59	4	1683155,48	3	7195453,75	4	4
Liquidez	18,47	2	5,46	3	13,54	2	8,8	2	2,25
	\$		\$		\$ 10.666		\$ 12.518		
Capital de trabajo	18457653,83	5	7.594.473,13	3	586,61	4	274,72	4	4
Razón endeudamiento	0,04	1	0,13	1	0,08	1	0,09	1	1
Rendimiento sobre el capital	1,63	2	0,14	1	-0,03	1	0,12	1	1,25
Porcentaje del crecimiento de Ventas	0,2732	3	-0,5388	1	-0,0377	1	0,426	4	2,25
Margen neto de utilidad	0,56	4	0,33	3	-0,06	1	-0,11	1	2,25
Sumatoria									23,25
Promedio									2,33

	2013	2014	2015	2016	Promedio
Ventaja Competitiva (VC)	Calif.	Calif.	Calif.	Calif.	
Participación en el mercado	-2	-3	-3	-4	-3
Calidad del producto	-2	-2	-1	-1	-1,5
Ciclo de vida del producto	-3	-3	-2	-2	-2,5
Lealtad de los clientes	-4	-3	-3	-3	-3,25
Utilización de la capacidad de competencia	-3	-3	-3	-3	-3
Control sobre proveedores y distribuidores	-2	-4	-5	-4	-3,75
Personal calificado	-3	-3	-4	-3	-3,25
Sumatoria					-20,25

Promedio					-2,89
Posición estratégica Externa	2013	2014	2015	2016	
Estabilidad del ambiente (EA)	Calif.	Calif.	Calif.	Calif.	Promedio
Cambios tecnológicos	-1	-3	-4	-1	-2,25
Variabilidad de la demanda	-2	-4	-3	-1	-2,5
Escala de precio de productos competidores	-3	-3	-3	-3	-3
Barreras para entrar al mercado	-3	-3	-3	-3	-3
Presión competitiva	-1	-1	-1	-1	-1
Sumatoria					-11,75
Promedio					-2,35
	2013	2014	2015	2016	
Fuerza de la industria (FI)	Calif.	Calif.	Calif.	Calif.	Promedio
Potencial de crecimiento	2	2	3	3	2,5
Potencial de utilidades	3	3	1	1	2
Conocimientos tecnológicos	3	3	4	4	3,5
Aprovechamiento de recursos	3	3	4	4	3,5
Facilidad para entrar en el mercado	3	3	3	3	3
Productividad	3	3	2	2	2,5
Aprovechamiento de la capacidad tecnológica	2	2	2	3	2,25
Sumatoria					19,25
Promedio					2,75
eje "x" =VC+FI		-0,14			
eje "y" =EA+FF		-0,02			

Anexo 6: Cálculo del Valor Agregado. Diciembre 2013.

Ministerio de Finanzas y Precios Estado del Valor Agregado EFE - 5926	Fecha: 31 de Diciembre 2013
Entidad: <u>Ronera Villa Clara</u>	UM: Pesos
CONCEPTOS	
Ventas o Ingresos Netos	13.634.726,51
Más: Saldo de la cuenta Producción en Proceso en esta fecha(700-724)	6.022.860,67
Menos: Saldo de la cuenta Producción en proceso al inicio del año(700-0010 a la 724-0010)	6.129.313,56
Más: Saldo de la cuenta Producción Terminada en esta fecha(188)	273.010,07
Menos: Saldo de la cuenta Producción Terminada al inicio del año (188-0010)	115.769,57
Más: saldo de las cuentas Otros Ingresos Financieros (Excepto variación de la tasa de cambio y los dividendos) (920-922 + 950-952)	21.833,87
Producción de Bienes y Servicios	13.707.347,99
Gasto de Material	1.324.636,54
Otros Gastos Monetarios	197.207,43
Consumo Intermedio	1.521.843,97
Valor Agregado Bruto Creado	12.185.504,02

Anexo 6 A: Cálculo del Valor Agregado. Diciembre 2014.

Ministerio de Finanzas y Precios Estado del Valor Agregado EFE - 5926	Fecha: 31 de Diciembre 2014
Entidad: Ronera Villa Clara	UM: Pesos
CONCEPTOS	
Ventas o Ingresos Netos	6.288.921,00
Más: Saldo de la cuenta Producción en Proceso en esta fecha(700-724)	6.004.648,18
Menos: Saldo de la cuenta Producción en proceso al inicio del año(700-0010 a la 724-0010)	6.129.313,56
Más: Saldo de la cuenta Producción Terminada en esta fecha(188)	266.270,60
Menos: Saldo de la cuenta Producción Terminada al inicio del año (188-0010)	115.769,57
Más: saldo de las cuentas Otros Ingresos Financieros (Excepto variación de la tasa de cambio y los dividendos) (920-922 + 950-952)	21.833,87
Producción de Bienes y Servicios	6.336.590,52
Gasto de Material	1.324.636,54
Otros Gastos Monetarios	197.206,39
Consumo Intermedio	1.521.842,93
Valor Agregado Bruto Creado	4.814.747,59

Anexo 6 B: Cálculo del Valor Agregado. Diciembre 2015.

Ministerio de Finanzas y Precios Estado del Valor Agregado EFE - 5926	Fecha: 31 de Diciembre 2015
Entidad: Ronera Villa Clara	UM: Pesos
CONCEPTOS	
Ventas o Ingresos Netos	6.052.058,60
Más: Saldo de la cuenta Producción en Proceso en esta fecha(700-724)	7.541.275,04
Menos: Saldo de la cuenta Producción en proceso al inicio del año(700-0010 a la 724-0010)	6.129.313,56
Más: Saldo de la cuenta Producción Terminada en esta fecha(188)	105.409,16
Menos: Saldo de la cuenta Producción Terminada al inicio del año (188-0010)	115.769,57
Aumento de las existencias de Producción Terminada por conceptos distintos al de producción y entrega (188-0040)	272.815,51
Más: Disminución de las existencias de Producción Terminada por conceptos distintos al de producción y entrega (188-0050)	7.908.251,43
Producción de Bienes y Servicios	15.089.095,59
Gasto de Material	12.138.093,61
Otros Gastos Monetarios	1.267.846,50
Consumo Intermedio	13.405.940,11
Valor Agregado Bruto Creado	1.683.155,48

Anexo 6 C: Cálculo del Valor Agregado. Diciembre 2016.

Ministerio de Finanzas y Precios Estado del Valor Agregado EFE - 5926	Fecha: 31 de Diciembre 20136
Entidad: Ronera Villa Clara	UM: Pesos
CONCEPTOS	
Ventas o Ingresos Netos	8.630.264,04
Más: Saldo de la cuenta Producción en Proceso en esta fecha(700-724)	7.919.729,31
Menos: Saldo de la cuenta Producción en proceso al inicio del año(700-0010 a la 724-0010)	7.603.925,82
Más: Saldo de la cuenta Producción Terminada en esta fecha(188)	33.091,87
Menos: Saldo de la cuenta Producción Terminada al inicio del año (188-0010)	104.619,54
Aumento de las existencias de Producción Terminada por conceptos distintos al de producción y entrega (188-0040)	64.122,69
Más: Disminución de las existencias de Producción Terminada por conceptos distintos al de producción y entrega (188-0050)	446.262,06
Saldo de las cuentas Otros Ingresos e Ingresos Financieros(Excepto variación de la tasa de cambio y los dividendos (726-0020)	15.248,13
Producción de Bienes y Servicios	9.271.927,36
Gasto de Material	1.945.295,58
Otros Gastos Monetarios	131.178,03
Consumo Intermedio	2076473,61
Valor Agregado Bruto Creado	7.195.453,75

Anexo 7: Ronera Central. Flujos de Caja.

Entidad: Ronera Central				
Flujos de Caja				
CONCEPTOS\Años	2013	2014	2015	2016
a Saldo en Cuenta el 31/03/17.....	1869091,97	526725,06	90124,3	1169775,64
b (-)Provisión para la ANIR	680547,8	88652,35	55948,31	75.989,67
c (+) Cobros a EMBERS	26254,87	69958,35	54275,74	40275
d (+) Transferencias recibidas	-	-	-	35684,75
e (+) Otros Ingresos.....	111244,76	141953,91	124781,72	4500
e Saldo Disponible..... A- b+c+d+e	1326043,8	649984,97	213233,45	1174245,72
f (-)Cheques en tránsito	27598,2	14689,54	26237,65	12382,5
g (-) Pagos a Tecnoazucar	769643,28	689435,86	479979,975	796436,18
h (-) Pago a Sepsa	543987,32	28965,45	75769,84	22088
i (-) PAgo de salarios	108954,12	100635,8	105985,45	101040
j (-) Pagos de servicios (Agua, electricidad, otros)	55786,97	30764,5	79864,4	80437,8
k (-) Otros pagos	64328,65	32986,9	44360,45	357841,66
k Total de Egresos f+g+h+i+j	1570298,54	897478,05	812197,765	1370226,14
L Necesidad de transferencias k-e	244254,74	247493,08	598964,315	195980,42