



REPUBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR
Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa
"Dr. Antonio Núñez Jiménez"
Facultad de Humanidades
Dpto. de Contabilidad y Finanzas

TRABAJO DE DIPLOMA

En opción del título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas

Título: *“Análisis de la efectividad económica de la Empresa de Servicios al Níquel (ESUNI)”*

Autora: Tania Gamboa Rodríguez

Tutor: Msc. Maikel Melgal Azahares

“Año 52 de la Revolución”
CURSO 2009-2010



REPUBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR
Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa
"Dr. Antonio Núñez Jiménez"
Facultad de Humanidades
Dpto. de Contabilidad y Finanzas

TRABAJO DE DIPLOMA

En opción del título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas

Título: *“Análisis de la efectividad económica de la Empresa de Servicios al Níquel (ESUNI)”*

Autora: Tania Gamboa Rodríguez

Firma: _____

Tutor: Msc. Maikel Melgal Azahares

Firma: _____

“Año 52 de la Revolución”
CURSO 2009-2010

PENSAMIENTO

PENSAMIENTO

“La efectividad no se evalúa exclusivamente por la optimización de los recursos a su alcance, ni por el monto cuantitativo de los beneficios y utilidades obtenidas por sus empresas, sino además por su capacidad para optimizar la gestión económica.”

Che

DEDICATORIA

DEDICATORIA

A mis seres más queridos, mis profesores, a la Revolución porque ellos fueron la fuente de inspiración y para ellos se realizó el presente trabajo.

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por su constante apoyo, cariño y preocupación.

A los profesores, por formarnos como buenos estudiantes y prepararnos para el trabajo y para la vida.

A todo aquel que compartió tan gratos momentos de la vida estudiantil.

A todos los que dedicaron incondicionalmente su tiempo desde los inicios hasta la completa confección del Trabajo de Diploma.

RESUMEN

RESUMEN

El dilema de la eficiencia, economía, eficacia y equidad unido con el crecimiento, o lo que es igual, la supervivencia y el desarrollo, debe ser resuelto a través de procesos de mejora continua que favorezcan el acercamiento de las organizaciones a sus metas.

El presente trabajo titulado “Análisis de la efectividad económica de la empresa de servicios al níquel ESUNI” tiene como objetivo general desarrollar el análisis de la efectividad económica de la ESUNI a través métodos y herramientas que integren las variables independientes en general y expliquen el comportamiento del resultado final de la empresa, garantizando la calidad del sistema de información necesario para el proceso de toma de decisiones con éxito.

Mediante una exhaustiva búsqueda bibliográfica se desarrolló este trabajo que consta de dos capítulos, el primero abarca lo relacionado con los aspectos teórico y definiciones básicas acerca de la eficiencia económica, el análisis económico e importancia, así como todo los elementos teóricos, métodos y herramientas del análisis económico operativo. En el segundo se desarrolla un análisis a la efectividad económica de la ESUNI, aplicando métodos tradicionales como los comparativos, ratios de rentabilidad y el de sustitución en cadena, además de otros novedosos como el método de la rentabilidad económica, donde se establecen las estrategias a seguir para una mejora de las operaciones económicas en la organización.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon de forma interrelacionada métodos y técnicas del conocimiento teórico y empírico dado el carácter sistémico que ha de tener toda investigación, como son analítico – sintético, lógico – abstracto, inductivo – deductivo, observación y revisión de documentos existente en la empresa, específicamente los relacionados con la recopilación de la información primaria.

SUMMARY

The dilemma of the efficiency, economy, effectiveness and justness together with the growth, or what is same, the survival and the development, it should be resolved through processes of continuous improvement that favor the approach from the organizations to their goals.

The present titled work "Analysis of the economic effectiveness of the company of services to the nickel ESUNI" he/she has as general objective to develop the analysis of the economic effectiveness from the ESUNI to inclination methods and tools that integrate the independent variables in general and explain the behavior of the final result of the company, guaranteeing the quality of the necessary system of information for the process of taking of decisions with success.

By means of an exhaustive bibliographical search this work was developed that consists of two chapters, the first sandal the related with the theoretical aspects and basic definitions about the economic efficiency, the economic analysis and importance, as well as the whole theoretical elements, methods and tools of the operative economic analysis. In the second an analysis is developed to the economic effectiveness of the ESUNI, applying traditional methods as the comparative ones, ratios of profitability and that of substitution in chain, besides other novel ones as the method of the economic profitability, where the strategies settle down to continue for an improvement of the economic operations in the organization.

For the development of the investigation they were used in way interrelated methods and technical of the given theoretical and empiric knowledge the systemic character that must have all investigation, like they are analytic - synthetic, logical - abstract, inductive - deductive, observation and existent revision of documents in the company, specifically those related with the summary of the primary information.

.

INDICE

INDICE

INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA - HISTÓRICA DEL ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD ECONÓMICA EN EL SISTEMA EMPRESARIAL.	1
1.1 ANÁLISIS HISTÓRICO DEL ANÁLISIS ECONÓMICO.	1
1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA CONTEXTUAL DEL ANÁLISIS ECONÓMICO.....	6
1.3 DIAGNÓSTICO AL ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD ECONÓMICA DE LA ESUNI.	26
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD ECONÓMICA DE LA ESUNI.	28
2.1 ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS AL NÍQUEL “ESUNI”	28
2.2 ANÁLISIS A TRAVÉS DEL MÉTODO DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA EN LA ACTUALIDAD LA VISIÓN DE LA ESUNI ESTÁ DEFINIDA COMO SIGUE: HACER EFICIENTE, EFICAZ Y RENTABLES TODOS Y CADA UNO DE NUESTRAS PRODUCCIONES Y SERVICIOS PARA LA SATISFACCIÓN PLENA DEL CLIENTE Y SUPERAR LA COMPETENCIA.	45
ANÁLISIS TENDENCIAL Y SELECCIÓN DE PUNTO CRÍTICOS EN LA RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LA ESUNI.	53
FACTORES CLAVES QUE IMPACTAN EN LA RENTABILIDAD DE LA ESUNI.	57
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	64

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

El entorno actual ha estado caracterizado por la rapidez de los cambios, los grandes niveles de incertidumbre y el recrudecimiento de la competencia en los mercados, lo que le impone a las empresas una mejora en su gestión de cambio. Debido a que hay que afrontar situaciones distintas a las que acontecían hasta ahora, las empresas deberán cambiar la forma de afrontarlas. Por ello, se requieren estrategias creativas y adecuadas, que contribuyan a una mejora sostenida del beneficio que perciban tanto las personas como la organización.

Cualquier entidad con fines lucrativos desea incrementar sus beneficios, o sea, sus utilidades netas. Para lograr esos resultados los directivos de una empresa deben conjugar un grupo de acciones que permitan a la empresa actuar con eficiencia, eficacia y efectividad. Para ello es necesario que exista un esfuerzo de la administración en cuanto a un mejor entendimiento del entorno, se debe cambiar la actitud y desplazar su centro de atención a la totalidad de las relaciones empresa - entorno.

Esto se expresa en una óptima gestión de recursos materiales y humanos, que tiene como efecto la obtención de costos razonables más bajos, a través de los cuales la empresa logra elevar sus utilidades netas.

Sobre la utilidad neta no sólo actúan los factores que se derivan de la eficiencia con que opera la empresa; también influye el costo financiero de deudas a mediano y largo plazos.

Las entidades cubanas se han enfrascado por ser más competitivas y lograr brindar productos y servicios que socialmente garanticen una mejora sostenida y continua de la calidad de vida del país. Como estrategia se ha planteado por la máxima dirección de la nación que haciendo un mejor uso de los recursos para elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados con menos costos, se contribuirá al desarrollo social que se pretende.



En la actualidad las empresas buscan mecanismo estratégico que aseguren su permanencia en el mercado y más cuando a la luz de las constantes presiones competitivas y en un mundo cambiante, el no ajustarse al cambio (no cambiar) es ceder el paso a la competencia. Por lo tanto, es necesario entender que mejorar continuamente significa cambiar.

El siguiente trabajo fue realizado en la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel (ESUNI), perteneciente al Grupo Empresarial CUBANIQUEL y como resultado de la observación se señala que la entidad no alcanza la máxima eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos económicos y financieros, lo que se traduce en que los últimos periodos ha tenido un progresivo descenso en el proceso de generación de utilidad neta y liquidez. Precisamente este el **hecho científico** que aborda esta investigación, el cual tiene un impacto negativo en el cumplimiento de la Meta determinante y social: garantizar un crecimiento ininterrumpido en la utilidad neta como única vía para lograr que la ESUNI siga cumpliendo con el objeto social que la caracteriza.

La problemática anterior se manifiesta en el subsistema económico financiero de la empresa, específicamente el proceso de análisis económico operativo de la ESUNI, constituyendo: **objeto de estudio** y **campo de acción** respectivamente.

El dilema de la eficiencia, economía, eficacia y equidad unido con el crecimiento, o lo que es igual, la supervivencia y el desarrollo, debe ser resuelto a través de procesos de mejora continua que favorezcan el acercamiento de las organizaciones a sus metas. El énfasis en la toma de decisiones equilibradas contribuiría notablemente en tal empeño y la falta de sistematización de políticas acertadas en ese sentido constituye una de las causas raíces del porque de esta investigación.

El **problema científico** que enfrenta esta investigación es que el análisis de la efectividad económica en la ESUNI no brinda la información requerida de forma suficiente acerca de las variables cualitativas y cuantitativas que explican el comportamiento del resultado final de la empresa.

Para resolver el problema anteriormente planteado se considera que el **objetivo general** que se persigue en este trabajo es desarrollar el análisis de la efectividad económica de la ESUNI a través métodos y herramientas que integren las variables independientes en general y expliquen el comportamiento del resultado final de la empresa, garantizando la calidad del sistema de información necesario para el proceso de toma de decisiones con éxito.

En búsqueda de lograr cumplir con el objetivo propuesto se hace necesario desarrollar las siguientes tareas:

I Etapa. Facto - perceptible e histórico - comparativa.

Marco Contextual y teórico:

1. Búsqueda bibliográfica.
2. Caracterizar la evolución y perspectiva del análisis económico operativo en el sistema empresarial cubano y el mundo.
3. Caracterizar la evolución teórica del análisis económico.
4. Valorar los métodos y herramientas a utilizar en el análisis de la efectividad económica.
5. Diagnosticar el análisis de la efectividad económica en la ESUNI.

II Etapa. Análisis de la efectividad económica de la ESUNI

1. Caracterizar el sistema económico Financiero de la ESUNI.
2. Analizar la efectividad económica de la ESUNI.

III Etapa. Conclusiones y recomendaciones.

1. Evaluar integralmente la investigación.
2. Definir los resultados esenciales de la misma.
3. Redactar de dichos resultados.
4. Redactar esas consideraciones en términos de recomendaciones garantizando la coherencia con las conclusiones.

La hipótesis concebida plantea que si se desarrolla un análisis a la efectividad económica en la ESUNI a través de métodos y herramientas novedosos que integren las variables cualitativas y cuantitativas del proceso entonces se garantizará un

adecuado examen del resultado final y se contará con un sistema de información valioso para que ocurran decisiones administrativas con éxito y en función de una mejora sostenida de la meta de la organización.

Para desarrollar esta investigación se utilizaron **métodos** de investigación tales como:

Métodos.

Teóricos – Históricos.

Técnicas.

Revisión bibliográfica general, posición crítica ante los hechos y evaluación de las tendencias, periodización, inducción - deducción y, análisis - síntesis.

Teórico – Lógicos

Hipotético – Deductivo.

Análisis y síntesis, abstracción, inducción – deducción.

Modelación.

Abstracción.

Sistémico

–

Estructural

–

Funcional.

Análisis y síntesis, abstracción, inducción – deducción.

Dialéctico

–

Materialista.

Causa-efecto, análisis y síntesis, abstracción, inducción – deducción.

Empíricos.

Observación

Método de búsqueda y solución de problemas.

Medición

–

Comparación

Diseño, búsqueda y solución de problemas, paquetes estadísticos y paquete de Office.

Con el análisis planteado se logra estudiar profundamente los procesos económicos, lo que permite evaluar objetivamente el trabajo de la organización, determinando las posibilidades de desarrollo y perfeccionamiento de los servicios, así como los métodos



y estilos de dirección. Es necesario señalar que para el análisis de la efectividad económica cumpla el objetivo planteado, debe ser operativo, sistémico, real y concreto.

CAPÍTULO I



CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA - HISTÓRICA DEL ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD ECONÓMICA EN EL SISTEMA EMPRESARIAL.

1.1 ANÁLISIS HISTÓRICO DEL ANÁLISIS ECONÓMICO.

Los contadores comenzaron con el análisis de la actividad de la empresa, al preparar los estados financieros, se interesaron por el estado de sus fuentes y sus destinos, por determinar qué deficiencias frenaban y aclarar si las reservas existentes se utilizaban para aumentar la efectividad económica.

La separación del análisis económico de la contabilidad ocurrió en primer lugar por necesidad, esencialmente porque el desarrollo, concentración y socialización de la producción, trajo consigo que las deducciones analítico-sintéticas, el examen intuitivo, los cálculos aproximados y las operaciones mentales aplicados en las empresas artesanales y semiartesanales se convirtieron en inaplicables para las grandes empresas industriales, agrícolas, constructivas, de transporte, comerciales y otras. En segundo lugar por el proceso de diferenciación de las ciencias sociales, ya que a medida en que se profundizaba el trabajo económico en las empresas, surgía la necesidad de distinguir el análisis como sistema independiente de conocimientos, debido a que las disciplinas contables ya no eran capaces de responder a todas las exigencias de la práctica administrativa.

El análisis económico conformado como una ciencia independiente, de forma compleja, sistemática, utiliza datos y en una serie de casos procedimientos y mecanismos de investigación propios de la estadística, la planificación, la contabilidad, la matemática y otras disciplinas directamente vinculadas a él.

Hasta finales de la década de 1950 el análisis económico financiero estaba enmarcado en los factores de la producción, debido a la existencia del modelo de producción masiva que estaba orientado a lograr economías de escala: entre mayor fuera la cantidad de productos producidos mayores serían los beneficios económicos



para la empresa. Como el mercado estaba asegurado para cualquier volumen de producción el análisis de la variable ventas no era tan importante.

A partir de la década de 1970, se origina un proceso de transformación tecnológica de alcance mundial que, gradualmente, lleva a las empresas a cambiar la base técnica de producción y paulatinamente, se va de una economía dominada por la oferta, a una que se centra en la demanda, donde el cliente se convierte en el punto de atención, y los continuos cambios en sus preferencias reducen los ciclos de vida de los productos, por lo que se requiere de cambios e innovación constante, para atender con oportunidad las necesidades, anticiparlas y, en algunos casos, para estimularlas. Es a partir de aquí que el análisis económico centra su atención en las variables relacionadas con la relación comercial existente entre las necesidades de la sociedad y las posibilidades para satisfacerlas.

En Cuba en la década de los 60 se comenzó a conocer la importancia, objetivos y métodos del análisis económico financiero. El entonces Ministerio de Industria, bajo la dirección del Comandante Ernesto Che Guevara, organiza la actividad del Análisis Económico Financiero para sus empresas. En una comparecencia pública en el año 1964, señalaba: "... Los controles empiezan en la base estadística suficientemente digna de confianza para sentir la seguridad de que todos los datos que se manejan son exactos, así como el hábito de trabajar con el dato estadístico, saber utilizarlo, que no sea una cifra fría como es para la mayoría de los administradores de hoy, salvo quizás un dato de la producción, sino que es una cifra que encierra toda una serie de secretos que hay que develar detrás de ella, aprender a interpretar estos secretos es un trabajo de hoy." [7].

En 1966 ocurrieron importantes cambios en el sistema de dirección y planificación de la economía que significaron variaciones trascendentales para las finanzas. Durante estos años se verificó una reducción sustancial de la circulación monetaria resultante de la práctica de reflejar los flujos mercantiles mediante compensaciones internas, como consecuencia de considerar a las empresas del sector estatal como si fueran una única gran empresa. Entre los cambios más importantes del sistema de dirección de la economía pueden subrayarse los siguientes:



- Se crea un nuevo sistema de registro económico que no considera las relaciones monetario - mercantiles ni los cobros y pagos entre empresas estatales.
- Las materias primas y todos aquellos materiales asignados por el plan anual de abastecimiento técnico- material, así como las producciones finales, son transferidos entre entidades mediante notificaciones.
- Las finanzas se organizan utilizando para ello la red bancaria y de manera centralizada.
- El financiamiento necesario para las inversiones, de las empresas es asignado por el Estado con independencia de la fuente a través de la cual este los obtiene.
- Las operaciones financieras relacionadas con el comercio exterior no son afectadas por las medidas anteriores y se mantienen con el mayor nivel de centralización posible.

Sin embargo, esta situación trajo como consecuencia la declinación de la efectividad económica y la interrupción del crecimiento económico del país en los finales de esta década.

“Entre 1967 – 1970 se produce cierto deterioro de los procedimientos de la dirección de la economía. Se desarticulan tanto los mecanismos del cálculo económico, como los del sistema presupuestario de financiamiento. La disciplina financiera sufrió extraordinariamente al desaparecer las relaciones monetario – mercantiles. Se elimina el sistema nacional de contabilidad, entre otras medidas aplicadas para reforzar el control administrativo.” (Pérez Betancourt, 2000).

Debido a ello, en los inicios de la década de los años 70 comienza una reestructuración total del sistema empresarial estatal cubano. Se inicia la implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, sobre las bases del cálculo económico y se trabaja para lograr el autofinanciamiento de la empresa estatal y la utilización de algunos mecanismos de mercado en la asignación de recursos.

A partir del año 1971 comienza una etapa de recuperación de la actividad del análisis económico financiero. La vigencia del cálculo económico y el perfeccionamiento del sistema de dirección y planificación de la economía en aquel momento reforzaron aún más el significado del análisis respecto a la búsqueda de soluciones óptimas a los problemas cardinales que afectan la economía de las empresas.

Un análisis crítico de nueve importantes organismos en el período 1981 - 1986 evidenció serias deficiencias en los resultados alcanzados, sin embargo, las insuficiencias empresariales se encontraban influidas por una aplicación errática e incompleta del propio sistema de dirección. Al finalizar este período el sistema empresarial se reestructura en empresas más manejables, comienzan a surgir nuevas instituciones empresariales como las Uniones, que concentran la dirección económica y administrativa de grandes agrupaciones empresariales.

A finales de la primera mitad de los 80 se aprecia un serio retroceso en la eficiencia empresarial y se ponen de manifiesto errores y tendencias negativas en la aplicación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, por lo que en el III Congreso del Partido Comunista de Cuba surge el movimiento de rectificación de errores y tendencias negativas (Castro Ruz, 1990).

El crecimiento económico alcanzado hasta 1989 unido al Programa de Desarrollo Económico - Social caracterizaron una economía creciente, pero con serias dificultades, tales como:

1. Planificación Centralizada.
2. Falta de eficiencia económica.
3. Modelo agrícola demasiado extensivo.
4. Paternalismo.

En la década del 90, al insertarse Cuba en la economía mundial, se habían originado modificaciones en cuanto a las regulaciones económicas financieras con respecto a las empresas. La flexibilización del sistema contable empresarial, la posibilidad de disponer de las utilidades, el surgimiento de nuevas relaciones financieras con el banco, entre otras, hacen que los directores se vean en la necesidad de adecuar los



métodos de Análisis Económico Financiero en la práctica internacional, con vistas a facilitar la toma de decisiones más eficientes.

El V Congreso del Partido Comunista de Cuba, desarrollado en Ciudad de La Habana del 8 al 10 de octubre de 1997, discutió y aprobó una propuesta de Resolución Económica que en síntesis valoró la evolución de la economía desde el IV Congreso, la política económica en la fase de recuperación y las perspectivas generales del desarrollo del país.

Durante el período transcurrido entre el IV y V Congresos, se produjeron la desintegración de la URSS y la desaparición del campo socialista, hechos que ocasionaron graves consecuencias a escala universal y provocaron dificultades en el desenvolvimiento de la economía cubana, cuyo desenlace se conoce como Período Especial.

En condiciones de severa contracción económica se tomaron importantes decisiones para detener el decrecimiento y abrir el camino de la recuperación. Fue necesario aplicar políticas de ajuste financiero externo e interno, con el objetivo de controlar el desequilibrio acumulado entre la abrupta reducción de la oferta estatal de bienes y servicios y la demanda efectiva, lográndose el consenso político básico que posibilitó adoptar un programa de saneamiento financiero.

Una vez atendidos –aunque no resueltos- los impactos y desequilibrios más urgentes provocados por la crisis, la política económica en la fase de recuperación inició una nueva etapa, que llega hasta el presente y abarca aspectos estructurales de la economía como la diversificación, crecimiento y dinamización de las exportaciones de bienes y servicios, el desarrollo de la base alimentaria, y la eficiencia económica en sus aspectos energéticos, materiales y financieros, por solo mencionar algunos; asimismo comprende la coordinación de políticas específicas y la utilización de instrumentos económicos y jurídicos más complejos y eficaces.

1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA CONTEXTUAL DEL ANÁLISIS ECONÓMICO.

1.2.1 BREVE CARACTERIZACIÓN TEÓRICA CONCEPTUAL DEL ANÁLISIS ECONÓMICO

El análisis económico es un momento importante del conocimiento. El conocimiento de los fenómenos económicos atraviesa por tres etapas: la contemplación viva, el pensamiento abstracto y regresa de nuevo, de una forma enriquecida, a la práctica.

El análisis económico estudia la entidad en su aspecto dinámico, observa la evolución de los diferentes componentes de resultados y márgenes. También analiza el período medio de maduración de la empresa, la productividad de los factores y la eficiencia comercial. Se apoya en el Estado de Ganancias o Pérdidas.

De la definición anterior se desprende la capacidad que tiene una empresa de obtener resultados, a través de la comparación de todos los ingresos con todos los gastos; dichos resultados pueden ser positivos o negativos (ganancia o pérdida), mide la posición económica de la entidad.

El proceso de investigación, de comprensión de los fenómenos económicos presupone el empleo, tanto del propio análisis como de la síntesis. El análisis consiste, como es conocido, en la división, la descomposición de un objeto, de un fenómeno o proceso en sus elementos y partes componentes. La síntesis es la reunión de estas partes y elementos en un todo, el estudio del objeto íntegramente. El análisis y la síntesis, tomados en su unidad, arman al economista de un poderoso instrumento del conocimiento.

En la investigación de los fenómenos y procesos económicos se emplean también métodos como el de la inducción y la deducción. La inducción es la forma de razonamiento que va de los hechos individuales a las generalizaciones, de lo particular a lo general.

La deducción es la forma de indagación que va de lo general a lo particular, de las proposiciones generales a las conclusiones particulares. La inducción, como método que se complementan uno al otro, se aplica en su unidad.

Los métodos cuantitativos modernos y el estudio de los fenómenos económicos permiten, no con poca frecuencia, profundizar tanto en la esencia, descubrir tales interrelaciones entre ellos, como nunca antes fue conocido en la teoría económica.

El análisis económico garantiza el estudio de los factores administrativos, de los fenómenos y procesos preferentemente dentro de las empresas (uniones de empresa), en su formación y desarrollo, en los cambios cuantitativos que ocurren que, a su vez, se transforman en cambios cualitativos, en la aparición de lo nuevo, de lo progresivo, de lo tipificable.

Cualquier fenómeno económico, acción administrativa, operación o proceso, está condicionado por otros fenómenos, operaciones o procesos que le han precedido, o sea, que ha sido un efecto, a la vez que los primeros se convierten en causa de nuevos fenómenos, acciones administrativas y procesos. "sin una contabilidad y un control muy amplio ejercido por el Estado sobre la producción y distribución de los productos, el poder de los trabajadores, la libertad de los trabajadores no puede sostenerse.

El análisis económico de los datos objetivos que se reciben de cualquier fuente de información se realiza con la finalidad del estudio multilateral de un fenómeno en su desarrollo, de sus interdependencias, de sus relaciones tipológicas con vistas a descubrir o aclarar determinadas tendencias económicas y regularidades.

El análisis económico como ciencia constituye un sistema de conocimientos especiales, relacionados con:

- a) La investigación de los procesos económicos y sus interrelaciones, formadas bajo la acción de leyes económicas y factores de índole subjetivos;
- b) La fundamentación científica de los planes, los compromisos y la valoración objetiva de su cumplimiento;

- c) El descubrimiento de los factores negativos y positivos y la medición cuantitativa de su acción.
- d) El descubrimiento de las tendencias y proporciones del desarrollo económico y la revelación de las reservas internas no utilizadas.
- e) La generalización de la experiencia de vanguardia, con la adopción de decisiones de dirección óptima.

El significado y el contenido del análisis económico determinan las tareas que este debe resolver. Entre las más importantes se encuentran:

1. La elevación de la fundamentación científico-económica de los planes y de las normativas (en el proceso de su elaboración)
2. La investigación objetiva y multilateral del cumplimiento de los planes y la observación de las normas (según los datos de la contabilidad y de los informes)
3. La determinación de la efectividad económica de la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros (cada uno por separado y en conjunto).
4. El control sobre la aplicación de los requisitos del cálculo económico (en sus formas completa y restringida)
5. El descubrimiento y medición de las reservas internas (en todos los estadios del proceso de producción).
6. El examen de las decisiones óptimas de dirección (a todos los niveles del sistema jerárquico)

Las tareas del análisis económico no se agotan con la enumeración anterior, la variedad y la multiplicidad de las situaciones económicas le antepone muchas tareas de carácter autónomo.

1.2.2 OBJETO DE ESTUDIO DEL ANÁLISIS ECONÓMICO

El análisis económico también tiene su propio objeto de estudio. Por objeto de estudio del análisis se entienden los procesos económicos de las empresas, de las

uniones de empresas y otras secciones de la economía nacional que se conforman por la acción de factores objetivos y subjetivos.

Todos estos procesos toman su reflejo correspondiente a través del sistema de información económica.

El objeto del análisis son los procesos económicos conformados como resultado de la acción de los factores objetivos y subjetivos que tienen su correspondiente reflejo en el sistema de información económica, este sistema está constituido por el conjunto de datos que caracterizan multilateralmente la actividad en los distintos niveles. El sistema de información es extraordinariamente dinámico, incluye el conjunto de datos de entrada, los resultados en su procesamiento intermedio, los datos de salida y los resultados finales de los cálculos que ingresan en el sistema de dirección. Los flujos de información racionalmente organizados y correspondientemente regulados sirven de base confiable para el análisis económico. Y por consiguiente para la adopción de decisiones óptimas de dirección.

1.2.3 EL ANÁLISIS ECONÓMICO COMO ESFERA ESPECIAL DEL CONOCIMIENTO

El hecho de que precisamente los contadores fueron los primeros en analizar la actividad de las empresas es totalmente cierto. En efecto, cada contador al preparar el balance se interesa por el estado de los medios económicos, de sus fuentes y su formación para aclarar si todas las reservas existentes se utilizaron para aumentar las ganancias por determinar que deficiencias frenaron la actividad económica del período contable que finaliza.

La propia vida fue la que condujo a los contadores a analizar los balances financieros. Por ello los primeros trabajos publicados se dedicaron al análisis económico de la contabilidad ocurrió por fuerza de la diferenciación de las ciencias sin grandes complicación.

1.2.4 EL ANÁLISIS ECONÓMICO LA DIRECCIÓN Y LA PLANIFICACIÓN

En los trabajos de Lenin, de modo preciso, se significan los fundamentos teóricos de las ciencias de la dirección, los componentes de las complejas funciones de dirección de la economía nacional en calidad e los elementos del sistema Lenin señaló la planificación, la organización, la coordinación (la regulación), la estimulación y el control muy completa y científicamente fundamentó y elaboró los principios de la economía nacional los cuales han adquirido particular importancia en las condiciones actuales.

Estos principios son:

El centralismo democrático, la unidad de la dirección económica y política, la combinación de los aspectos sectoriales y territoriales en la dirección de la economía nacional, la discusión colectiva y el mando único, la responsabilidad personal, la participación de las masas en la gestión, la observación de un régimen de economías, la dirección concreta y operativa, la objetividad y fundamentación científica de las decisiones.

La propia enumeración de las funciones y de los principios de dirección determina el significado y lugar del análisis económico en el proceso de dirección.

Se comprende que la tarea de fortalecimiento de la base económica tiene muchos aspectos. Aquí debe tenerse en cuenta todo un conjunto de enfoques para su solución.

Pero indiscutiblemente que un papel no poco importante se le asigna al análisis económico. Sin analizar, todo lo que se ha logrado, lo que se va logrando y lo que se logrará en el futuro es imposible comprenderlo desde el punto de vista económico y por consiguiente desde el punto de vista político.

La adopción de decisiones óptimas se ha convertido en un importantísimo problema, los economistas elaboran la teoría de la toma de decisiones de dirección óptima que constituye uno de los tópicos de las ciencias de dirección.

El análisis económico es uno de los componentes más importantes de la fundamentación científica de los planes de desarrollo de las empresas, ramas y de la economía nacional.

El análisis de la actividad de las empresas apoyándose en los principios del materialismo dialéctico y de la economía política se perfecciona, garantiza la interrelación de los estudios de los fenómenos económicos, del proceso de su formación y desarrollo de los cambios cuantitativos y cualitativos que ocurren en ellos de lo nuevo, lo progresivo y típico. Al establecer los hechos más esenciales y típicos, desagregándolos y generalizándolos, el análisis descubre y señala las tendencias del desarrollo económico cooperando con ellas si estas tendencias son concretas o superándolas si las tendencias tienen carácter de freno o contención. El análisis al estudiar los procesos del cumplimiento del plan, aclara no solo las desviaciones y los factores que lo condicionan sino también las reservas diseminadas en la economía conduciendo precisamente a la evaluación de la calidad de la propia planificación. Sin un análisis detallado sería imposible la dirección de los complejos procesos económicos y la adopción de decisiones óptimas.

1.2.5 MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ANÁLISIS ECONÓMICOS OPERATIVO

Por método se comprende como la forma de enfoque del conocimiento de la realidad objetiva, el procedimiento de investigación de los fenómenos de la naturaleza y la sociedad.

Por método del análisis económico se entiende la forma de enfoque del estudio de los procesos económicos en su formación y desarrollo, las características del método de análisis económico son: La utilización de un sistema de indicadores que caracterizan la actividad en su totalidad y en sus distintos aspectos, el descubrimiento de las causas de variación de estos indicadores, la revelación y medida de la independencia entre ellas.

En la definición se señala además las particularidades, características del método del análisis económico. La primera de tales particularidades es la utilización de un sistema de indicadores en el estudio de los fenómenos y procesos económicos. Este sistema se conforma usualmente en el transcurso de la planeación durante el diseño de los sistemas y subsistema de información, lo que no excluye la posibilidad del cálculo de nuevos indicadores en el curso del propio proceso de análisis.

La segunda característica del método del análisis económico es el descubrimiento de las causas que producen variaciones en uno u otro indicador. Debido a que los fenómenos económicos están condicionados con relaciones y dependencias causales, es tarea del análisis de la revelación y examen de estas causas y factores. Sobre la actividad administrativa de una empresa, e inclusive sobre un solo indicador independiente pueden ejercer influencia múltiples y variadas causas. Descubrir y estudiar la acción de absolutamente todas las causas, resulta demasiado trabajoso y tampoco resulta siempre racionalmente práctico.

El problema consiste en fijar las causas más esenciales que de una manera decisiva influye en uno u otro indicador. De esta forma la condición previa, la premisa de un correcto examen es lograr una clasificación económicamente fundamental de las causas que inciden sobre la actividad rectora y sobre sus resultados.

1.2.6 MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD ECONÓMICA.

Si se desea conocer y evaluar aspectos económicos en la empresa tales como sus resultados, las áreas problemas, etc., se debe analizar el estado de resultados, el que brinda una información cuyo análisis permite detectar las causas que han originado esos resultados.

El estado de resultados, muestra la situación económica de la empresa para un período determinado. Para poder extraer el máximo de conclusiones que permitan profundizar en las causas y efectuar las acciones correctivas en forma oportuna, se necesita aplicar un conjunto de técnicas para lograr llegar a las raíces de los problemas.

1.2.6.1 MÉTODOS COMPARATIVOS

La comparación es la más antigua y más difundida forma de análisis comenzando con relacionar el fenómeno con el acto de síntesis por medio del cual se examina el fenómeno que se compara, distinguiendo en él lo general y lo particular.

Este método posee su sustento en la matemática descriptiva por el objetivo que persigue, describir el objeto en su interior (análisis vertical) y en comparación con otros objetos o el mismo en otras condiciones (análisis horizontal), en ambos caso se puede expresar en términos absolutos y relativos. Se considera como uno de los más importantes, con la comparación comienza el análisis. Existen diferentes formas de comparación: La comparación con el plan, con períodos de tiempos anteriores, con los mejores resultados, y con los datos promedios.

Este método posee la limitante de exponer de forma muy densa el comportamiento de los indicadores o elementos analizados, su amplio uso crea la sensación de estar en frente de múltiples problemas mostrados sin saber como jerarquizarlos. Su utilización al analizar el Balance General necesita una base de comparación y no tiene en cuenta la interrelación que poseen los destinos y las fuentes que le dieron origen.

Método de Análisis Vertical o Estático.- Se aplica para analizar un estado financiero a una fecha o correspondiente a un período determinado. Comprende los siguientes procedimientos:

- a)- Procedimientos de Porcientos Integrales.- Consiste en la separación del contenido de los estados financieros en sus partes integrantes, para determinar la proporción que guarda cada uno con relación a un total (%), es decir, todas sus partes expresadas en por cientos.
- b)- Procedimientos de Razones Simples.- Determina la relación de dependencia que existe al comparar las cifras de dos o más conceptos que integran los estados financieros.

El **análisis vertical** se emplea para revelar la estructura interna de una empresa. Indica la relación que existe entre cada cuenta del estado de resultados y las ventas. Muestra la mezcla de activos que produce el ingreso y la mezcla de fuentes de capital, bien sea por pasivos corrientes o a largo plazo o por fondos de patrimonio.

Método de Análisis Horizontal o Dinámico.- Se aplica para analizar dos estados financieros de la misma entidad en fechas distintas. Comprende el siguiente procedimiento:

a)- Procedimiento de Aumento y Disminución o de Variaciones.- Consiste en comparar los conceptos homogéneos de los estados financieros en dos fechas distintas, obteniendo la cifra comparada y la cifra base a una diferencia positiva, negativa o neutra.

El análisis horizontal por lo general se muestra en estados financieros comparativos. Las compañías con frecuencia muestran datos financieros comparativos para cinco años en sus informes anuales. Debido a que el análisis horizontal pone de relieve las tendencias de las diversas cuentas, es relativamente fácil identificar áreas de amplia divergencia que exigen mayor atención. Se podrían comparar estos resultados con los de la competencia para determinar si el problema concierne a toda la industria o solamente se presenta dentro de la compañía.

Método de Análisis Histórico.- Se aplica para analizar una serie de estados financieros de la misma empresa a fechas o períodos distintos. Comprende un procedimiento:

a)- Procedimiento de Tendencia.- Se puede presentar en base de cifras o valores, serie de variaciones - serie de índices. Determina la propensión de las cifras de los distintos renglones homogéneos de los estados financieros.

Cuando el análisis cubre un periodo de muchos años, los estados financieros comparativos resultan difíciles de manejar. Para evitar esto, se pueden presentar los resultados del análisis histórico que muestren tendencias relativas a un año base. Cada cuenta del año base recibe un índice de 100. El índice para cada cuenta en

años sucesivos se encuentra dividiendo la cantidad de la cuenta por la cantidad del año base y multiplicándola por 100.

Método Gráfico

La información comparativa seleccionada de los Estados Financieros se puede mostrar en forma gráfica. A esta forma de exponer la información en forma gráfica se denomina método gráfico. Cuando la información financiera se muestra en gráficos dan facilidad de percepción al analista que no le proporcionan las cifras, índices, porcentajes, etc., el analista puede tener una idea más clara porque las variaciones monetarias se perciben con mayor claridad.

Generalmente, las gráficas se hacen para destacar información muy importante donde se muestran las tendencias o variaciones significativas. Los administradores de las empresas usan este método con mucha frecuencia en sus informes anuales. También se emplean para presentar resultados de estudios especiales. Las gráficas, los esquemas y las estadísticas permiten observar materialmente el estado de los negocios sin la fatiga de una gran concentración mental, carente en muchas ocasiones de un punto de referencia técnica que permita tomar decisiones acertadas.

Los distintos tipos de gráficos que existen son: el gráfico de barras, columnas, el circular, el de tendencias, el de líneas entre otros. Estos son diseñados mediante la utilización del programa del Office "Excel". Los medios gráficos pueden ser cuadros o tablas numéricas relativas o de totales. Otro medio son las gráficas o diagramas formado con diseño o figuras que proporcionan una gran visibilidad. Cuando en una gráfica se muestra información múltiple, es necesario hacerla destacar por medio de colores o de cualquier otra forma que permita percibir con facilidad la información que se muestra.

1.2.6.2 MÉTODO DE SUSTITUCIÓN EN CADENA

Se emplea para determinar la influencia de factores aislados en el indicador global correspondiente. La sustitución en cadena es una forma transformada del índice

agregado, ella se emplea ampliamente en el análisis de los indicadores de algunas empresas y uniones.

Este procedimiento es utilizable solo en aquellos casos en los cuales la dependencia entre los fenómenos observados tienen un carácter rigurosamente funcional, cuando tiene la forma de una dependencia directa o inversamente proporcional.

Este procedimiento consiste en la sustitución sucesiva de la magnitud planificada en uno de los sumandos algebraicos o en uno de los factores, por su magnitud real, mientras todos los indicadores restantes se consideran invariables. Por consiguiente, cada sustitución implica un cálculo independiente: mientras más indicadores existan en las fórmulas más cálculos habrá. El grado de influencia de uno u otro factor se determina mediante restas sucesivas: del segundo cálculo se resta el primero, del tercero el segundo y así sucesivamente.

En el primer cálculo todas las magnitudes son planificadas, en el último, todas son reales.

En la determinación de la influencia de los factores (dos indicadores) se llevan a cabo tres cálculos; para tres factores se requieren cuatro cálculos; para cuatro factores se necesitan cinco, sin embargo, debido a que el primer cálculo incluye solo a las magnitudes del plan, su resultado se puede tomar directamente en forma acabada del plan de la empresa o unión de empresas, por otro lado, el resultado del último cálculo o sea, cuando todos los indicadores son los valores reales su magnitud se toma del balance o de los informes contables mensuales trimestrales o anuales, por consiguiente el número del cálculo llega a ser no una unidad más sino una unidad menos, es decir, se efectúa únicamente las operaciones intermedias como el ejemplo de la utilidad.

En el empleo del método de sustitución en cadena es muy importante garantizar el orden riguroso de las sustituciones debido a que su cambio arbitrario puede conducir a resultado incorrecto.

Los cambios arbitrarios del orden de la sustituciones alteran la ponderación cuantitativa de uno u otro indicador cuanto más positiva sea la variación de los

indicadores reales respecto a los planificados, tanto más será la diferencia en el valor de los factores calculados en distinto orden de sustitución.

El perfeccionamiento ulterior del método de sustitución en cadena se lleva a cabo por medio de la determinación integral de la influencia de los distintos factores.

El método integral (o método de las integrales) garantiza la unicidad de la valoración de la acción de los factores independientemente del orden de sus sustitución.

Con la realización de los cálculos por el método de sustitución en cadena la magnitud de las desviaciones (mayor o menor) coinciden con su significado matemático (+ -)

El método de la sustitución en cadena consiste en obtener unas series de valores ajustados de los indicadores sintéticos por medio de la sucesiva sustitución de los valores de los factores en el período base por los reales.

La comparación de los valores de dos indicadores adyacentes a la cadena permite calcular la influencia sobre el indicador sintético de aquel factor cuyo valor en el período base se sustituye por el real.

En su forma más general tenemos el siguiente sistema de cálculo por el método de sustitución en cadena:

$Y_0 = (a_0 b_0 c_0 d_0 \dots z_0)$ Valores en el período base del indicador sintético.

Factores

$Y_a = (a_1 b_0 c_0 d_0 \dots z_0)$ Valor ajustado

$Y_b = (a_1 b_1 c_0 d_0 \dots z_0)$ Valor ajustado

$Y_c = (a_1 b_1 c_1 d_0 \dots z_0)$ Valor ajustado

$y_d = (a_1 b_1 c_1 d_1 \dots z_1)$ Valor real

La variación absoluta del indicador sintético se determina por la fórmula:

$$\Delta_y = y_1 - y_0 = (a_1 b_1 c_1 d_1 \dots z_1) - (a_0 b_0 c_0 d_0 \dots z_0)$$

La variación general del indicador sintético se descompone en los factores:

a) a cuenta de la variación del factor a:

$$\Delta y_a = y_a - y_0 = (a_1 b_0 c_0 d_0 \dots z_0) - (a_0 b_0 c_0 d_0 \dots z_0);$$

b) a cuenta de la variación del factor b:

$$\Delta y_b = y_a - y_a = (a_1 b_1 c_0 d_0 \dots z_0) - (a_1 b_0 c_0 d_0 \dots z_0);$$

c) y así sucesivamente.

1.2.6.3 RAZONES A CALCULAR EN EL ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD ECONÓMICA

Un indicador de la forma eficiente en que se administra una empresa es la habilidad que tiene la empresa para ganar una utilidad satisfactoria y reinvertir. Los inversionistas estarán renuentes a asociarse con una entidad que tiene un pobre potencial de ganancia ya que el precio en el mercado de las acciones y el potencial de dividendos se verá afectado adversamente. Los acreedores esquivarán las empresas con rentabilidad deficiente, ya que las cantidades que les deban tal vez no sean pagadas. La utilidad absoluta en dólares por sí misma tiene poca importancia a menos que se relacione con su origen. A continuación se resumen las principales razones que miden los resultados de las operaciones.

Margen de gastos de operación

$$\text{Razón de gasto de operación} = \frac{\text{Gastos de operación}}{\text{Ventas Netas}}$$

Se expresan en: Razón o porcentaje.

Mide en que proporción los gastos de operación incurridos representan con relación a las ventas del período que se analiza.

Margen de utilidad. El índice de ingreso neto a ventas netas se denomina margen de utilidad e indica la rentabilidad generada por los ingresos y por lo tanto es una medida importante del rendimiento en las operaciones. También proporciona indicios para precios, estructura de costos y eficiencia en la producción.

$$\text{Ingreso neto}$$

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\quad}{\text{Ventas netas}}$$

Utilidad sobre inversión. La utilidad sobre inversión (USI) es una medida clave, pero aproximada, del comportamiento de la empresa. Aunque el USI muestra el nivel hasta donde se han obtenido ganancias sobre las inversiones hechas en el negocio, el valor real por lo general está algo distorsionado. Existen dos razones básicas que valoran el retorno sobre la inversión. La primera, es la utilidad sobre el total de activo y la segunda las ganancias sobre el patrimonio de los accionistas.

La **utilidad sobre activo total (USAT)** indica la eficiencia con la cual la administración ha utilizado sus recursos disponibles para generar ingresos.

$$\text{Utilidad sobre activo total} = \frac{\text{Utilidad neta en operaciones}}{\text{Total activos promedio}}$$

Razón de rentabilidad sobre las ventas. Permite conocer el porcentaje de utilidades alcanzado con relación al importe de las ventas netas. Puede determinarse utilizando diferentes niveles de utilidades. Cuando se calcula a partir de la utilidad antes de intereses e impuestos, adquiere una relevancia importante, puesto que este nivel de resultados, refleja los beneficios extraídos a los activos del negocio.

$\frac{\text{Utilidad neta en operaciones}}{\text{Ventas netas}}$

1.2.7 MÉTODO DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA.

El método para el desarrollo del análisis de la Rentabilidad económica cuenta con tres fases (ver anexo # 1.2), o sea se requiere realizar el razonamiento en el sentido en que están ubicadas, debido a que el fin de la primera será el punto de partida de la posterior, y así sucesivamente; además se considera que para el logro del un análisis integral se requiere un obligatorio cumplimiento de cada una de las fases.

Fase I. Caracterización

Se inicia realizando una caracterización de la empresa. Posteriormente se evalúa la organización a través de la interrelación entre la misión, visión; y según la incidencia de los factores externos e internos que inciden en el funcionamiento de la misma se ubicará en la posición estratégica que se encuentra en el estado actual, siendo un insumo de vital importancia para la toma de decisiones. Los elementos a tener en cuenta son los siguientes:

Misión

A partir de la revisión de documentos oficiales se comprueba si aparece o no enunciada la Misión del sistema. En caso de estar formulada, se procederá a verificar si cumple con los requisitos exigidos por los expertos en la materia.

La misión organizacional como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares". Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para qué existe la organización?

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- Clientes - ¿quiénes son los clientes de la institución?
- Productos o servicios - ¿cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?

- Mercados - ¿compite la institución geográficamente?
- Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
- Preocupación por imagen pública - ¿cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?

La Misión (García 2005) sirve de guía en la toma de decisiones cohesionada y coherente con respecto a los medios con que cuenta la organización esbozando, en la mayoría de los casos, la ventaja competitiva de la organización que caracteriza.

Visión

La determinación de la visión tiene gran importancia para la empresa porque permite tener claridad conceptual acerca de lo que se desea ser en el futuro. La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización

La respuesta a la pregunta, ¿qué se quiere que sea la organización en los próximos años?, Es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales.

Análisis DAFO

Caracteriza el medio interior y exterior en que se desarrolla el sistema para conocer en qué medida puede acometer su misión [Kotler, P. 2000]. Mediante el trabajo en grupo (Consejo de dirección, expertos, trabajadores del área, etc.), se definirán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Debilidades: Son los factores propios de la organización que constituyen aspectos débiles, limitaciones subjetivas u objetivas que es necesario superar para lograr mayores niveles de eficiencia.

Fortalezas: Son los factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes, capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, ventajas competitivas internas en las cuales se apoya la administración para trabajar en el cumplimiento de la misión.

Amenazas: Son los factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir ni provocarlos, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar o impedir el cumplimiento de la misión.

Oportunidades: Son los factores que se manifiestan en el entorno sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que representan ventajas para la organización que posibilite aprovecharlas convenientemente si se actúa en esa dirección.

Luego se procede a la confección de la matriz DAFO compuesta por cuatro cuadrantes y en los cuales se irán relacionando los factores internos con los externos y trazando las estrategias correspondientes para cada caso.

Fase II. Diagnóstico

En esta fase se pretende determinar los factores claves que inciden en la rentabilidad económica a través del análisis de la eficiencia del sistema. Haciendo uso del análisis económico de forma retrospectiva se van evaluando las causas de las desviaciones que se observen en los indicadores de eficiencia económica, combinado con el resultado del análisis de tendencia de la rentabilidad y los puntos críticos derivados de este razonamiento. De esta manera se logra definir cuales de los factores que determinan la rentabilidad son claves e inciden en mayor proporción en el resultado de este indicador.

Estados Financieros

Los estados financieros tienen fundamental importancia, debido a que brindan la capacidad de tomar importantes decisiones de control, planeación y estudios de proyectos, por tanto una información económica debidamente argumentada, lo mismo en indicadores económicos financieros (ventas, resultados precios), como los no financieros (satisfacción del cliente, flexibilidad ante cambios en la demanda), bien utilizadas pueden y deben convertirse en el instrumento número uno para la toma de decisiones en la empresa.

Análisis Dupont

Este sistema conjuga en un análisis completo las razones de actividad y el margen de utilidad sobre las ventas, y muestra la forma en la que estos ratios interactúan para determinar la tasa de rendimiento sobre los activos [Weston & Brigham, 1999]. La pirámide desagregada puede ser observada en el anexo # 1.3.

Existen muchas relaciones en cualquier colección de ratios, algunas de las cuales tienen un profundo sentido económico.

El porcentaje de rendimiento de la inversión se explica como producto de dos factores, un porcentaje de margen sobre las ventas multiplicados por la rotación de las inversiones.

Aplicando esta pirámide a varias situaciones sucesivas se puede obtener una explicación de lo que ha llevado a cambiar el porcentaje de rendimiento de la inversión. Se puede aplicar, además, a cifras esperadas, en cuyo caso se está hablando en realidad de una serie de objetivos de gestión a los cuales se compromete la gerencia [Santiesteban, E. 2005].

La anterior versión de la pirámide de ratios tiene un matiz fuertemente operacional, no se han incluido efectos financieros ni tampoco efectos fiscales. Para potenciar el análisis piramidal se requieren de razones auxiliares que estarán en dependencia del caso que se analice.

Análisis Tendencial y Selección de Puntos Críticos.

En este análisis se verificará el comportamiento de los valores de la rentabilidad económica a través del tiempo, así como la proyección en el futuro de la misma. Los puntos críticos están referidos a aquellos valores, que de forma puntual se alejan del rastro histórico del indicador analizado.

Para el análisis anteriormente expuesto se requieren una serie de métodos y herramientas matemáticas y estadísticas [Rodríguez, A. 1986; Cue, J. 1987], las cuales se enunciarán a continuación:

Media Aritmética

$$\hat{Y}_{n+1} = \frac{\sum_{t=1}^n Y_t}{n} \quad \text{Donde } n + 1 \geq 3$$

En este modelo se tiene en cuenta "n" datos disponibles y se fija como previsión para el periodo n+1 el valor promedio de todos los datos históricos.

Desviación estándar

$$\hat{\sigma} = \sqrt{\frac{\sum_{t=1}^n (Y_t - \hat{Y}_t)^2}{n - 2}}$$

Una forma de tener presente las desviaciones, consiste en definir un intervalo alrededor del valor estimado, dentro del cual deba estar el valor futuro con una cierta seguridad.

Coefficiente de Correlación

Este coeficiente sirve para medir el grado en que dos variables están relacionadas linealmente [Rodríguez, A. 1986; Cue, J. 1987]. Debe cumplir ciertas propiedades convenientes, alcanzando su valor absoluto máximo cuando las variables están en una relación lineal exacta y debe ser más y más pequeño en la medida en que la relación entre las variables esté más distante de ser una relación lineal, además, su signo debe indicar si ambas variables crecen o decrecen simultáneamente.

Determinación de los Factores Clave

Estos factores no son más que las partidas que inciden en la magnitud de rentabilidad y que han provocado a su vez elevaciones o disminuciones excesivas (puntos críticos) en un determinado período.

En la selección de los factores es muy importante la repetitividad y el peso específico del factor. Para ello se recomienda el uso de la técnica del *brainstorming* o la del 20 X 80 o Pareto [Gutiérrez, H. 1997].

Fase III. Proyección de la solución

Es a partir de esta fase que se generarían alternativas de soluciones que se evaluarían dinámicamente mediante diferentes técnicas de modelación matemática, simulación; seleccionándose la mejor alternativa según los criterios de decisión que se adopten [Santiesteban, E. 2005].

Métodos de Pronósticos

Un pronóstico es un proceso de estimación de un acontecimiento expectante proyectando hacia el futuro datos del pasado, los cuales se combinan sistemáticamente en forma predeterminada para hacer una estimación del futuro. Los métodos de pronósticos se agrupan en dos grandes rubros, los cualitativos y los cuantitativos, incluyendo este último los métodos por series de tiempo y los causales [Rodríguez, A. 1986; Cue, J. 1987].

Métodos de Benchmarking

Se han ideado muchos modelos y métodos para explicar y orientar el proceso de benchmarking. Todas las maneras de abordarlo son válidas, aunque, sin importar cuál se emplee, un programa sólido de benchmarking siempre se basa en un proceso repetitivo que incluye un mínimo de cuatro etapas: establecimiento del plan de estudio, conducción del mismo, diagnóstico de la información e internalización de los resultados y adopción de medidas [Yang, J. 1995; Finnigan, J. 1996].

Valores deseados de ROI

Una vez analizados los resultados del benchmarking y determinada la posición de la institución se procederá a definir los estados deseados de rentabilidad económica, pudiendo mantener los pronósticos basados en fuentes históricas o variarlos hacia el alza, de forma que obtenga el nivel exigido por la competencia. Para el

establecimiento de esta meta puede ser útil la aplicación del método Delphi por rondas [Gutiérrez, H. 1997].

Du Pont de Sustituciones Múltiples

Consiste en realizar un análisis inverso de Du Pont, o sea, partiendo del valor deseado de la rentabilidad se realizan sustituciones múltiples del valor de los factores con el objetivo de alcanzar la meta propuesta y garantizar las políticas exigidas por la administración de la empresa.

Juega un papel fundamental el sentido común de los gerentes o del personal que se encargue del análisis [Santiesteban, E. 2005]. Podrá utilizarse para esta determinación la técnica del *brainstorming* [Gutiérrez, H. 1997].

Planteamiento de Estrategias

Esta etapa conduce al análisis de los resultados esperados, concretando a través de estrategias prácticas y tangibles lo que debe hacer la organización para mantener o incrementar los niveles de rentabilidad, teniendo en cuenta los patrones definidos en el análisis Dupont de la etapa anterior.

1.3 DIAGNÓSTICO AL ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD ECONÓMICA DE LA ESUNI.

La "Empresa de Servicios a la Unión del Níquel" ESUNI situada en calle 9na No. 127. Reparto Rolo Monterrey. Moa. Holguín surge oficialmente el 9 de agosto de 1993, por Resolución 103 del Ministro de la Industria Básica.

La empresa cuenta con un total de 13 Unidades Empresariales de Base (UEB), cuatro áreas de regulación y control y tres departamentos independientes distribuidas geográficamente como se muestra en el anexo # 1.4.

La empresa ESUNI se encuentra conformada por una Dirección General a la que se subordinan los Grupos de Control y Auditoría, Política Empresarial, Jurídico y Vivienda: así como las direcciones funcionales de Recursos Humanos, Compras,

Economía y la Dirección Técnica. La componen además las Unidades Empresariales de Base I, II y III de Gastronomía, Hotelería, Transporte, Mantenimiento, Servicios Generales, Agropecuaria, Almacenes y la Fábrica de Productos Alimenticios.

La integran también tres Unidades Empresariales de Base que se encuentran fuera del municipio y que están en Felton, Nicaro y La Habana. Ver anexos # 1.5 y 1.6.

El análisis de la efectividad económica en la actualidad presenta un conjunto de deficiencias que se mencionan a continuación:

- Poco dominio de la técnicas de análisis
- Incultura analítica
- La base del sistema de información económico no cuenta con un sistema de costo que mida adecuadamente el costo unitario de los recursos invertidos en el proceso de prestación de servicios, así como las posibles desviaciones que pueden surgir entre lo que se ha gastado y lo que debía gastarse.
- Problemas de información, al obtenerse sobre la base de métodos y herramientas poco dinámicas en el proceso y que han desacelerado el ritmo adecuado y necesario de crecimiento económico.
- Gestión económica operativa, no vinculada a la gestión de una mejora sostenida de la eficiencia económica de la entidad.
- Desconocimiento de comportamientos ramales
- Poca calidad en las proyecciones futuras (planeación)
- A pesar de utilizar el método de costo por absorción y aplicar metodológicamente los lineamientos nacionales para el sistema de confección de las fichas de costo, el proceso de actualización de las tarifas de los servicios no es sistémico y no se analiza de forma dinámica con relación al comportamiento del costo real y su necesaria comparación con los costos unitarios históricos de cada área.

CAPÍTULO II



CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD ECONÓMICA DE LA ESUNI.

2.1 ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS AL NÍQUEL "ESUNI"

2.1.1 ANÁLISIS DE LA UTILIDAD NETA A PARTIR DEL MÉTODO DE SUSTITUCIÓN EN CADENA

La utilidad neta es un indicador financiero de resultado de gran importancia para todas las organizaciones. Este es el indicador que por excelencia mide o se puede utilizar para medir la efectividad económica en que se ha desarrollado el proceso productivo.

Para el desarrollo del análisis de la utilidad neta al cierre 2009 se tuvo en cuenta como período de referencia y base el resultado final al cierre 2008. Ver anexo 2.1.

2.1.1.1 APLICACIÓN DEL MÉTODO DE SUSTITUCIÓN EN CADENA (MSC) PARA DETERMINAR HASTA QUÉ PUNTO EL CAMBIO DE LAS UTILIDADES SE DEBIÓ A UNA VARIACIÓN DEL VOLUMEN DE VENTAS, EN LOS PRECIOS DE VENTAS O EN LOS CAMBIOS DEL COSTO UNITARIO.

Existen tres factores que pueden influir en la variación absoluta de la utilidad neta:

- Variación en los precios de ventas.
- Variación en los niveles de ventas.
- Variaciones en el marco de utilidades por peso de venta, o sea en los costos medios.

Anteriormente se había mencionado que la información para el análisis de la utilidad neta es el resultado real del periodo 2008 y 2009. A partir de estos datos se determinó la composición de la utilidad neta y las variables que influyen sobre el resultado para los dos periodos. Ver anexo # 2.2.



Las ventas disminuyeron de \$ 65 276 380 a \$ 52 891 682 y las utilidades después de impuesto de igual forma de \$ 1 559 093 a \$ 69,908. Esto equivale a una disminución de \$ 1 489 185.

Los precios de ventas como promedio disminuyeron en 7%. Esta es una política aplicada por el Grupo Empresarial CUBANIQUEL. Ahora cabe hacerse las siguientes preguntas: ¿Qué parte de la disminución fue provocada por la disminución de los precios? ¿Qué parte fue provocada por la disminución de los volúmenes de venta? ¿Qué parte se debe a la influencia de los costos unitarios?

1ER PASO:

A las ventas netas del periodo base en la comparación se les aplica una disminución del 7%, equivalente a la disminución promedio de los precios de venta, con la finalidad de determinar las ventas sólo a partir del factor precio de venta:

$$\$ 65\,276\,380 * 0.93 = \$ 60\,707\,033.40$$

2DO PASO

Se multiplican las ventas netas del periodo base por el margen de utilidades netas por peso de ventas del mismo periodo (razón utilidad neta / ventas netas); se sustituyen las ventas del periodo base por las ventas disminuidas sólo por el factor precio, que han sido calculadas en el primer paso (\$60,707,033.40) y se multiplican por el margen del periodo base (0.02388); se sustituyen las ventas disminuidas sólo por el factor precio, por las ventas del periodo corriente y se multiplican por el margen del periodo base, y se efectúa la última sustitución al multiplicar las ventas del periodo corriente por el margen del mismo periodo (0.00132).



1	65,276,380	0.02388	1,559,093
2	60,707,033.40	0.02388	1,449,956
3	52,891,682	0.02388	1,263,291
4	52,891,682	0.00132	69,908

La interpretación de los cálculos anteriores sugiere lo siguiente:

- Si las ventas sólo se hubieran afectado como resultado de la disminución de los precios de venta, al margen de utilidades del periodo base, la utilidad neta hubiera sido de \$ 1 449 956 (cálculo 2).
- Si las ventas del periodo corriente se hubieran generado con el margen de utilidades del periodo base, la utilidad neta hubiera sido de \$1 263 291 (cálculo 3).
- El primer y último cálculo (1 y 4) muestran las utilidades netas reales alcanzadas en cada periodo.

3ER PASO

- Si a la utilidad neta obtenida en el cálculo 2, se le resta la utilidad determinada en el cálculo 1, se determinará la cuantía de la utilidad neta dejada de alcanzar con la disminución de los precios (cálculo I).
- Si a la utilidad neta obtenida en el cálculo 3, se le resta la utilidad determinada en el cálculo 2, se determina el monto de la utilidad neta que se deja de alcanzar con la disminución del nivel de actividad económica, provocada fundamentalmente por el impacto de la crisis económica financiera mundial y el deterioro que ha tenido la empresa en su posición financiera. El resultado sería el cálculo II.

- Si a la utilidad neta obtenida en el cálculo 4, se le resta la utilidad determinada en el cálculo 3, se determina el monto de la utilidad neta que se deja de alcanzar por la disminución del margen, que es lo mismo que el incremento del costo unitario o medio por peso de venta. El resultado sería el cálculo # III.

I	(109,137)
II	(186,666)
III	(1,193,383)

En resumen se puede comentar que a pesar del impacto de la disminución de los precios como política establecida por el grupo empresarial CUBANIQUEL, además de la disminución inevitable del nivel de actividad económica por la crisis económica mundial el problema crítico se encuentra dentro de la política de administración y control del gasto y los costos en la entidad.

La disminución de un periodo a otro de los gastos y costos fue necesario pero no el suficiente, porque de forma unitario tiene una significación considerable. No se crearon las condiciones para ejercer control sobre un gasto que sin duda iba a tener impacto sobre el resultado del periodo.

A continuación de este comentario se realizará una valoración más detallada de cada gasto y su impacto sobre el indicador global. Como adelanto al análisis uno que tuvo un comportamiento significativo fue el gasto financiero por concepto de intereses por deuda asumidas en periodos anteriores. Situación que no está correlaciona con la política estratégica de la entidad ante diversos escenarios. Además independientemente de lo favorable que resulta el endeudamiento como alternativa a la obtención de financiamiento, el mismo es el enemigo más peligroso para una entidad en época de crisis y ha faltado una visión más creativa ante el deterioro del nivel de actividad.

2.1.1.2 APLICACIÓN DEL MÉTODO DE SUSTITUCIÓN EN CADENA (MSC) PARA DETERMINAR LA INFLUENCIA DE DISTINTOS FACTORES SOBRE LA VARIACIÓN DE LA UTILIDAD EN EL 2009

Se requiere de una reflexión previa acerca de lo que la autora opina de tres palabras muy socorridas **EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD**.

No se trata de convencer acerca de si la definición que se usará para cada una de ellas es correcta o no, las siguientes reflexiones pretenden dar a conocer lo que piensa la autora al respecto para que siempre que se utilicen esas palabras se entienda el criterio que hay detrás de ellas.

La autora para el correcto desarrollo de este procedimiento asume las siguientes definiciones:

Eficiencia económica, cuando el proceso ha logrado reducir el costo variable unitario o cuando se han reducido los gastos de operaciones y financieros en comparación con un patrón cualquiera de referencia, es decir, la eficiencia está asociada a la reducción de gastos y costos unitarios.

Eficacia económica, cuando se han aprovechado mejor las capacidades instaladas, se han logrado incrementar los precios o se aprovecha mejor el mercado. Es decir, la eficacia ocurre cuando hay incremento de la actividad que se está evaluando.

Efectividad económica, cuando se alcanza, en materia de META, lo programado o planeado o se supera.

Cualquier comportamiento diferente se considerará **ineficiencia o ineficacia o inefectividad**.

En esta parte del análisis de la utilidad neta lo que se pretende valorar es el comportamiento de un periodo de cada variable sobre el indicador global.

El primer paso consiste: En la siguiente clasificación se define cada variable de gasto e ingresos que impacta sobre la utilidad neta:

Ventas netas (V)

Costo de venta (C)

Gastos de operaciones (O)

Gastos de administración y generales (A)

Gastos Financiero (F)

Gastos por perdida y faltante (P)

Exceso del costo actividad autoconsumo (E)

Otros gastos (OG) Esta partida incluye otros gastos y gastos de años anteriores.

Otros ingresos (OI) Incluye todos los ingresos financieros, otros ingresos, ingresos por sobrante y de años anteriores.

Impuesto (I)

SUSTITUCIONES CONSECUTIVAS:

1. $U_0 = V_0 - C_0 - O_0 - A_0 - F_0 - P_0 - E_0 - O_{go} + IO_0 - I_0.$
2. $U_1 = V_1 - C_0 - O_0 - A_0 - F_0 - P_0 - E_0 - O_{go} + IO_0 - I_0.$
3. $U_2 = V_1 - C_1 - O_0 - A_0 - F_0 - P_0 - E_0 - O_{go} + IO_0 - I_0.$
4. $U_3 = V_1 - C_1 - O_1 - A_0 - F_0 - P_0 - E_0 - O_{go} + IO_0 - I_0.$
5. $U_4 = V_1 - C_1 - O_1 - A_1 - F_0 - P_0 - E_0 - O_{go} + IO_0 - I_0.$
6. $U_5 = V_1 - C_1 - O_1 - A_1 - F_1 - P_0 - E_0 - O_{go} + IO_0 - I_0.$
7. $U_6 = V_1 - C_1 - O_1 - A_1 - F_1 - P_1 - E_0 - O_{go} + IO_0 - I_0.$
8. $U_7 = V_1 - C_1 - O_1 - A_1 - F_1 - P_1 - E_1 - O_{go} + IO_0 - I_0.$
9. $U_8 = V_1 - C_1 - O_1 - A_1 - F_1 - P_1 - E_1 - O_{g1} + IO_0 - I_0.$
10. $U_9 = V_1 - C_1 - O_1 - A_1 - F_1 - P_1 - E_1 - O_{g1} + IO_1 - I_0.$
11. $U_{10} = V_1 - C_1 - O_1 - A_1 - F_1 - P_1 - E_1 - O_{g1} + IO_1 - I_0.$

A continuación se refleja el resultado de todos los cálculos que se derivan de las expresiones desarrolladas anteriormente. En esta ocasión el planteamiento está



relacionado a la sustitución consecutiva de cada variable definida, para determinar el impacto de cada una sobre la utilidad.

Todo según referencia	1,559,093
Nivel de ventas netas 2009, todo lo demás según referencia	(10,825,605)
Nivel de ventas netas y costo 2009, todo lo demás según referencia	(11,231,227)
Nivel de ventas netas, costo y gasto de operaciones 2009, todo lo demás según referencia	(3,156,759)
Nivel de ventas netas, costo, gasto de operaciones y Administración 2009, todo lo demás según referencia	(2,049,669)
Nivel de ventas netas, costo, gasto de operaciones, Administración y gastos financiero 2009, todo lo demás según referencia	(2,435,301)
Nivel de ventas netas, costo, gasto de operaciones, Administración, gastos financiero y pérdida 2009, todo lo demás según referencia	(2,447,234)
Nivel de ventas netas, costo, gastos de operaciones, Administración, gastos financieros, pérdida y Exceso de costo 2009, todo lo demás según referencia	(747,517)
Nivel de ventas netas, costo, gastos de operaciones, Administración, gastos financieros, pérdida, Exceso de costo y otros gastos 2009, todo lo demás según referencia	(857,871)
Nivel de ventas netas, costo, gastos de operaciones, Administración, gastos financieros, pérdida, Exceso de costo. otros gastos y otros ingresos 2009, todo lo demás según referencia	(731,960)
Real 2009	69,908

**TABLAS RESUMEN DEL ANALISIS DE LAS DIFERENTES
VARIABLES EN LA DESVISION EN EL ESTADO DE RESULTADO**

NO	VARIABLES	EFICIENCIA	EFICACIA	TOTAL
1	Ventas netas		(12,384,698)	(12,384,698)
2	Costo de venta	(405,622)		(405,622)
3	Gastos de operaciones	8,074,468		8,074,468
4	Gastos de administración y generales	1,107,090		1,107,090
5	Gasto Financiero	(385,632)		(385,632)
6	Gastos por pérdida	(11,933)		(11,933)
7	Exceso del costo	1,699,717		1,699,717
8	Otros gastos	(110,354)		(110,354)
9	Otros ingresos		125,911	125,911
10	Impuesto	801,868		801,868
	Efectividad	10,769,602	(12,258,787)	(1,489,185)

A modo de resumen se puede señalar:

La utilidad de un periodo a otro ha disminuido porque prevalecieron hechos de ineficacia, es decir no se logró aprovechar las capacidades instaladas en la infraestructura de la ESUNI, los precios disminuyen y como alternativa a esta situación no hubo un adecuado aprovechamiento del mercado. A pesar del aporte neto de los indicadores de eficiencia por un monto de 10 769 602, el monto no fue significativo al comparar el resultado con relación al decrecimiento en el volumen neto de ingresos que desciende de un periodo a otro en un monto ascendente a 12 258 787.

Es evidente que ante el impacto de la crisis sobre la economía nacional no se tomaron las medidas pertinentes para proteger el deterioro de la utilidad: Fundamentalmente sobre algunos indicadores de eficiencia que por su característica incurrieron en la misma proporción que en periodos anteriores.

La influencia del costo de las deudas se ha hecho sentir, los resultados indican que los mismos no han contribuido a la rentabilidad económica de la forma esperada. Para el 2009 el costo de capital supera sin dificultades la rentabilidad económica de la entidad. Más adelante se demostrará este resultado, pero de forma anticipada se puede afirmar que mientras más alto sea el valor numérico de la Rentabilidad Económica, mayor capacidad de la empresa para generar valor. Algo que no es lo que está ocurriendo en la ESUNI. Si la Rentabilidad Económica, fuera inferior al costo de capital (esto es un hecho, solo falta demostrarlo), la empresa estaría en condiciones precarias pues no tendría capacidad para resarcir las obligaciones con proveedores, instituciones gubernamentales y financieras a través del dinero invertido en ella.

La inefectividad ha sido demostrada. La entidad de un periodos a otros disminuye en su resultado neto en 1 489 185.

2.1.2 ANÁLISIS A TRAVÉS DE RAZONES DE RENTABILIDAD

La rentabilidad se puede apreciar desde **tres** puntos de vista distintos:

Comercial: representa qué beneficio genera la compañía por cada peso vendido.

Económico: representa qué beneficio genera la compañía por la utilización de sus activos.

Financiero: representa qué beneficio obtienen los accionistas con las inversiones que realizan en la compañía.

Este último punto de vista no será analizado en esta investigación, pero en los dos primeros rangos se centrarán los análisis a desarrollar a través de los indicadores calculados. La base de la información son los Estados Financieros al cierre de los periodos 2006, 2007, 2008 y 2009. Ver anexo # 2.3 y 2.4.

En este punto se centrará la interpretación de estos indicadores. A través de los mismos se puede determinar si existe una buena posición económica, así como la



forma eficiente en que se administra la empresa, lo que se traduce en la habilidad que tiene la empresa para ganar una utilidad satisfactoriamente y reinvertirla.

En este caso los procesos inversionistas estarán asociados a que si la entidad tiene un pobre potencial de beneficios se verá afectado adversamente. Los acreedores esquivarán las empresas con rentabilidad deficiente, ya que las cantidades que les deban tal vez no sean pagadas. La utilidad absoluta por si misma tiene poca importancia a menos que se relacione con su origen. A continuación se resumen los cálculos realizados:

Ratios Financieros	2006	2007	2008	2009
Margen de Gasto de Operación	0.82	0.79	0.80	0.83
Margen de utilidad neta	0.02	0.08	0.04	0.00
ROI	0.04	0.16	0.07	0.00
Razón de rentabilidad sobre las ventas	0.02	0.08	0.04	0.00

El margen de gastos de operaciones ha tenido al cierre del 2009 en la ESUNI el resultado más deteriorado de los últimos 4 años. En este caso el 83% del total de las ventas netas que ha generado la entidad son para cubrir los gastos de operaciones. Este resultado es completamente negativo. Si se te tiene en cuenta que crece con relación al 2007 y el 2008 respectivamente, además refleja una deficiente política de administración y evaluación de la eficiencia económica de la entidad cuando no se ejerció control sobre este tipo de gasto que en su mayoría tiene un comportamiento fijo en el tiempo. Además ante una crisis en desarrollo las medidas y planes de acciones evidencian un pobre impacto en este resultado que evalúa la eficiencia con que se utilizan los recursos en la entidad.

Al cierre del 2009 la utilidad antes de impuesto no representa porcentualmente nada con relación al volumen de ventas netas. La entidad no fue rentable con relación al volumen neto vendido. Los resultados anteriormente calculados indican un deterioro progresivo en este índice en los últimos 3 años. Este resultado confirma un

debilitamiento en el sistema de gestión económico operativo de la entidad y un pobre control sobre el gasto en que se incurrió. La entidad no fue rentable en sus operaciones, es significativo destacar que se debe trabajar en la estructura del costo y la política de precios. Un buen sistema de costo podría contribuir a la calidad, análisis y gestión del sistema operativo.

La rentabilidad sobre la inversión es un indicador de resultado muy utilizado dentro de la comunidad científica. Al cierre del 2009 la entidad no fue rentable. El calculo refleja que para el 2009 por cada peso invertido en la ESUNI no se generó ganancias. Este resultado confirma el planteamiento desarrollado con relación a la evaluación del costo de capital y la rentabilidad económica. El primero está por encima.

Ante el debilitamiento de la posición económica de la entidad se puede afirmar que hay un debilitamiento de la posición financiera. Esta situación está teniendo un impacto sobre la liquidez de la organización y sobre la solvencia de la misma. Traduciéndose en tensiones financieras que deben estar comprometiendo el prestigio y continuidad de la organización en el contexto económico nacional. El resultado presenta a partir del 2007 un deterioro progresivo.

La entidad no extrajo beneficios de los activos invertidos. Eso es una realidad que se reafirma con el cálculo de la razón rentabilidad sobre las ventas. El cálculo tiene en cuenta la utilidad neta ante de impuesto. Al igual que los resultados anteriores el resultado disminuye a partir del 2007 hasta llegar a un punto completamente desfavorable en el 2009.

2.2 ANÁLISIS A TRAVÉS DEL MÉTODO DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA

2.2.1 CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS A LA UNIÓN DEL NÍQUEL

LA META

Garantizar que en la ESUNI se obtengan utilidades siempre crecientes y un mínimo de liquidez necesario para la supervivencia de la organización a través de un proceso

de prestación de servicios que satisfaga la demanda efectiva de la industria del níquel y otros clientes, para así contribuir a la multiplicación de las riquezas de la sociedad cubana.

A CONTINUACIÓN SE PROPONEN LOS VALORES COMPARTIDOS DE LA ORGANIZACIÓN

Calidad para todos: Es la satisfacción de todos los clientes tanto externos como internos, por lo que la calidad adquiere su sentido más amplio y se traduce en una mejora de la calidad de vida también para los que laboran en la empresa.

Honestidad: (En el orden material). Toda responsabilidad y transparencia en el manejo de los recursos que le han sido asignados. (En el orden intelectual). La disposición a una información siempre veraz, clara y oportuna.

Creatividad: Se logra cuando se es capaz de plasmar la idea inicial, implantarla para producir resultados y garantizar que la misma esté acorde a la **meta** de la empresa.

Supremacía del grupo de trabajo sobre las individualidades: Contar con destrezas de trabajo en equipos que garanticen un clima favorable y que permita analizar los problemas sin apegos a las áreas que pertenecen los miembros del grupo.

CALIDAD

En este aspecto es política de la empresa la documentación de un Sistema de Gestión de la Calidad acorde a las normas ISO 9001: 2000, para lo cual se encuentran definido y elaborados 15 procedimientos generales.

Existe implementada una reunión de calidad que se desarrolla de forma semanal con las empresas Comandante "Pedro Sotto Alba" y Comandante "Ernesto Che Guevara", la cual sirve como retroalimentación de la calidad de los servicios que brinda la empresa.



RECURSOS MATERIALES

Alimentación: Para la empresa poder prestar el servicio de alimentación a los trabajadores del níquel cuenta con un almacén de alimentos en el cual se mantienen en constante movimiento de entrada y salida alrededor de 127 renglones de diferentes productos alimenticios.

Medios de trabajo: La empresa cuenta con 10689 activos fijos tangibles o medios de trabajo.

Transporte: La UEB de Transporte cuenta en la actualidad con 69 equipos automotores, 16 de ellos no están disponibles y 4 se encuentran propuestos a baja por su mal estado técnico. Esta situación repercute negativamente en los resultados de la empresa ya que uno de los principales servicios que la misma brinda es el del transporte del personal de las empresas del níquel hacia sus centros de trabajo y lo anterior afecta la calidad de este servicio.

Edificaciones: En la empresa existen 53 estructuras con muros de carga y 23 estructuras de tejas y fibrocemento. Estas estructuras fueron traspasadas por otras empresas del níquel al crearse la ESUNI y en su mayoría se encuentran en mal estado constructivo, además presentan limitaciones, ya que no fueron creadas con los fines para los cuales se están utilizando.

Principales problemas subjetivos que afectan el buen funcionamiento de esta empresa:

- Actitud de los trabajadores ante las tareas del centro y actividades político - ideológicas: Esta no se comporta de igual forma en todas las UEB y direcciones funcionales de la empresa pues si bien existen direcciones Funcionales como la de Recursos Humanos, Grupo Técnico, Compras, control Interno y UEB como Fábrica de Productos Alimenticios, Gastronomía 1,2 y 3 y almacenes que no presentan dificultades, en otras, como Economía, Mantenimiento, Hotelería, Servicios Generales y Transporte existen dificultades pues el nivel de participación de los trabajadores en las

actividades es bajo y cuando lo hacen se comportan de forma pasiva y muestran apatía apática. Lo anteriormente planteado trae como consecuencia que al valorar el comportamiento de la empresa en general en este punto se tenga que decir que existen dificultades porque las unidades que presentan problemas son unidades que inciden dentro de la estructura organizacional por lo que la no participación de la mayoría de su personal en las actividades repercute grandemente en la empresa.

Existe insatisfacción entre los trabajadores causadas fundamentalmente por los problemas siguientes:

- Dificultades objetivas con las condiciones de trabajo y medios de seguridad y protección.
- Demora de la empresa en la entrega del vestuario y el calzado que corresponde a los trabajadores.
- Demora en la asignación de los servicios a trabajadores.
- No entrega en la empresa de aseo personal que se le da a la mayoría de las empresas del níquel.
- Asignación de planes vacacionales solo a cuadros y administrativos violándose el convenio sindical de asignar el 70 % de las capacidades a los trabajadores.
- Dificultades con el transporte para el traslado del personal al centro de trabajo y el retorno a sus hogares. (Taller de servicios productivos y Villa Cromita).
- Las informaciones fluyen lentamente lo que provoca que en ocasiones no se pueda convocar el personal para participar en alguna actividad.
- Bajo nivel de disponibilidad técnica de los equipos automotores de la unidad de transporte.
- Muy escasa la asignación de plazas para lo círculos infantiles y seminternados.



- No se entrega vivienda a los trabajadores más necesitados.
- Falta de apoyo de la administración y el PCC a las tareas sindicales.
- No existe la estimulación material a los dirigentes sindicales.

En varias unidades se cometen a diario indisciplinas laborales que van desde llegadas tardes (causadas en muchas veces por el transporte), incidencias en los registros de asistencia, desvío de ruta de los chóferes hasta un bajo aprovechamiento de la jornada laboral provocado en algunos casos por la desmotivación de los trabajadores. En todos los asuntos de indisciplinas se realizan análisis y se aplican las medidas correspondientes.

Existe en la empresa en general un elevado nivel de ausentismo por enfermedad lo que esta causado por el alto promedio de edad del personal y el esfuerzo físico que se realiza en muchos cargos desempeñados por mujeres.

En algunas unidades la identificación del personal con la empresa es muy baja no existe sentido de pertenencia lo que provoca que no se cuide como se debe la propiedad social.

Otro problema detectado es el rechazo que existe en los trabajadores a ocupar cargos en las organizaciones políticas y de masas expresando algunos de ellos intenciones de abandonar el sindicato. Por otro lado se aprecia una actitud conformista en muchos trabajadores ante los problemas, no saliéndole al paso para evitarse conflictos.

En la organización se han manifestado ilegalidades o hechos delictivos en las unidades de Mantenimiento, Hotelería, Servicios Generales, FPA y UEB No.3 de Gastronomía pero se trabaja en la prevención de los mismos haciendo énfasis en que estos van en contra del desarrollo de la empresa y del país en general.

En la empresa tenemos identificados 2 trabajadores que pertenecen a grupúsculos contrarrevolucionarios pero los mismos son conocidos por el personal y no se les permite ningún tipo de actividad contrarrevolucionaria. En general en la empresa no



se dan manifestaciones contrarias a nuestro proceso y el personal enfrenta cualquier chiste o comentario en contra de los principales dirigentes de la Revolución.

SITUACIÓN DE LOS FACTORES DEL CENTRO

PCC: En general se encuentra organizado y funciona de acuerdo con su reglamento y estatutos pero como organización política tiene que trabajar para lograr mayor profundidad en los debates e incidir más en el resto de los factores, elevar su ejemplaridad permanente en todas las áreas para poder arrastrar a las masas, erradicar problemas de indisciplina que aún persisten como las ausencias a las reuniones, incrementar el nivel de influencia en los jóvenes, elevar la preparación política e ideológica de sus militantes y ser más combativos ante los problemas.

UJC: Funciona de acuerdo a sus estatutos pero debe ganar en protagonismo planificándose mayor cantidad de actividades. Los militantes deben ser más combativos, trabajar más política e ideológicamente con los jóvenes no militantes que tienen condiciones para ser miembros de la organización y se niegan e impregnar el carácter juvenil de la organización al colectivo de trabajadores. Se demanda que la juventud militante se convierta en digna heredera de lo mejor de nuestro PCC para que pueda garantizar el relevo de la Revolución.

Administración: En general tiene la capacidad necesaria para controlar, guiar y exigir por el cumplimiento de todas las tareas debiendo elevar su preparación para poder desempeñar con éxito sus funciones. Debe continuar trabajando en el perfeccionamiento de sus métodos y estilos de dirección y elevar su nivel de vinculación con las masas y con el resto de los factores. Se le señala a la misma que debe ser más creativa y prestar mayor atención a la búsqueda de soluciones a los problemas materiales existentes y perfeccionar la selección y preparación de la reserva de cuadros. Debe además erradicarse por completo las manifestaciones que aún se dan de paternalismo.

Sindicato: A pesar de que se organizó la estructura sindical con vistas a un buen funcionamiento existen deficiencias en la comunicación entre dirigentes sindicales y

los trabajadores, incumplimiento de la política informativa, toma de decisiones incorrectas en varios casos por los dirigentes de las secciones sindicales, falta de divulgación de las actividades, carencia de recursos materiales para la estimulación de los dirigentes con buenos resultados y falta de cohesión y sistematicidad en el trabajo de algunas secciones sindicales

ANEC (Asociación de Economistas y Contadores de Cuba): Aunque está constituida debe ser más enérgica en su accionar para cumplir las expectativas para la cual fue creada la organización. La dirección de Economía necesita poder contar con esta organización para realizar estudios de factibilidad y valoraciones de índole que se requieren.

PROPUESTA DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE LA UNIÓN DEL NÍQUEL

A continuación se menciona como en la actualidad está definida la misión en la ESUNI: Realizar servicios y producciones de amplio espectro que abarcan necesidades y preocupaciones del hombre que se desarrolla en su entorno empresarial y social desde que se traslada al puesto de trabajo hasta que decide descansar o recrearse.

Esta misión definida con anterioridad no sirve de guía en la toma de decisiones cohesionada y coherente con respecto a los medios con que cuenta la organización y a la meta definida por la misma.

La estructuración de la misma no cuenta con un conjunto de elementos de vital importancia para que tenga el impacto que se persigue con su formulación. a partir de lo anteriormente mencionado se propone definición de lo que debe ser la misión para esta entidad.

La empresa de Servicios a la unión del níquel (ESUNI) dedicada a la prestación de servicios gastronómicos, de alojamiento, de transportación y generales, coordina y ejecuta procesos que contribuyen a satisfacer las necesidades de las entidad del Grupo Empresarial CUBANIQUEL y otras dentro del entorno, realiza producciones

agrícolas, alimenticias que contribuyen de forma positiva en el desarrollo de la operaciones de la industria a través de una gestión y armonía óptima en las actividades, basados en una cultura orientada a la mejora de la Meta de la organización, la honestidad, la creatividad, la calidad total y la supremacía del grupo de trabajo sobre las individualidades.

VISIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE LA UNIÓN DEL NÍQUEL

En la actualidad la visión de la ESUNI está definida como sigue: Hacer eficiente, eficaz y rentables todos y cada uno de nuestras producciones y servicios para la satisfacción plena del cliente y superar la competencia.

A partir de la definición mencionada anteriormente se propone que la visión de la entidad debe ser:

“Somos una empresa de referencia en el contexto económico nacional en el proceso de prestación de servicios de alojamiento, gastronómicos, transportación y generales”.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO ESUNI

FACTORES INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN. DEBILIDADES Y FORTALEZAS.

Escala de clasificación de los FACTORES INTERNOS:

1. Debilidad muy importante.
2. Debilidad menos importante.
3. Fortaleza menos importante
4. Fortaleza muy importante.

También se parte del supuesto de que sí: el resultado es de **2.49 hasta 1** la empresa es internamente débil y si está de **2,5 hasta 4 es** un departamento internamente fuerte.

MATRIZ MEFI

Debilidades

D1. Tendencia en los últimos años al incremento de los costos unitarios de los productos y servicios.

D2. Efecto económico de los procesos inversionista por debajo de las posibilidades reales y de los recursos financieros invertidos.

D3. Desfavorable el proceso de formación de precios por el método de gasto.

D4. Falta del mínimo de liquidez requerido para cancelar las obligaciones a corto plazo en la medida que se vencen.

D5. Poca capacidad para reestructurar las deudas con los bancos

D6. Clima laboral y organizacional no adecuado.

D7. La rentabilidad se ha reducido en los últimos años, afectada fundamentalmente por las actividades de transporte y producción agropecuaria.

D8. Deficiente política de mantenimiento y reparación de los activos de capital.

Fortaleza

F1. Calidad y prestigio de sus producciones y prestaciones de servicios.

F2. Experiencia del personal calificado en investigación y desarrollo.

F3. Capacidad operativa en las actividades de hotelería, alimentación y otros.

F4. Personal de dirección con niveles altos de responsabilidad y experiencia.

F5. Negocio generador de efectivo, aunque en decrecimiento en los últimos años.

Factores Internos	Clasificación	Ponderación	Puntuación
F-1	4	0.08	0.32
F-2	3	0.05	0.15
F-3	4	0.08	0.32
F-4	4	0.12	0.48
F-5	3	0.05	0.15
D-1	1	0.08	0.08
D-2	1	0.07	0.07
D-3	2	0.05	0.10

D-4	1	0.08	0.08
D-5	2	0.05	0.10
D-6	1	0.12	0.12
D-7	1	0.10	0.10
D-8	1	0.07	0.07
Totales		1.00	2.14

Tabla No. 1. Matriz análisis de factores internos. Fuente: Elaboración propia.

El resultado obtenido de la matriz MEFI nos indica que la ESUNI está en la actualidad internamente débil.

FACTORES EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN (AMENAZAS Y OPORTUNIDADES):

Se parte del supuesto de que sí: el resultado es de **2.5 hasta 1** la empresa está externamente amenazada y si está de **2,5 hasta 4 es** una empresa externamente con oportunidades.

Escala de clasificación de los FACTORES EXTERNOS:

1. Amenaza muy importante.
2. Amenaza menos importante.
3. Oportunidad menos importante
4. Oportunidad muy importante.

AMENAZAS

- A1. Autonomía administrativa relativa.
- A2. Mercado de proveedores con dificultades en el proceso de suministros.
- A3. Rigidez de los bancos en los procesos de renegociación de la deuda.
- A4. Política de precios en la actividad de transportación inadecuada

A5. La competencia ha comenzado a desarrollar una estrategia ofensiva que se podía derivar en calidad, precios y tiempo de entrega.

OPORTUNIDADES

O1. Aumento previsto de la demanda en los próximos años con la construcción de Ferroníquel Minería SA.

O2. Mercado seguro en la industria del níquel.

O3. Posibilidad de penetrar nuevos mercados y segmentos no cubiertos por la competencia.

El resultado de los factores externos indica que la entidad se encuentra externamente amenazada.

Factores Externos	Clasificación	Ponderación	Puntuación
O-1	4	0.16	0.64
O-2	3	0.10	0.30
O-3	4	0.16	0.64
A-1	1	0.14	0.14
A-2	1	0.12	0.12
A-3	2	0.08	0.16
A-4	1	0.12	0.12
A-5	1	0.12	0.12
Totales		1.00	2.24

Tabla No. 2. Matriz análisis de factores externos. Fuente: Elaboración propia.

Matriz DAFO:

<p>Factores Externos</p> <p>Factores internos</p>	<p>Oportunidades</p> <p>O1 Aumento previsto de la demanda en los próximos años con la construcción de Ferroníquel Minería SA.</p> <p>O3 Posibilidad de penetrar nuevos mercados y segmentos no cubiertos por la competencia.</p>	<p>Amenazas</p> <p>A1 Autonomía administrativa relativa.</p> <p>A2 Mercado de proveedores con dificultades en el proceso de suministros.</p> <p>A4 Política de precios en la actividad de transportación inadecuada</p> <p>A5 La competencia ha comenzado a desarrollar una estrategia ofensiva que se podía derivar en calidad, precios y tiempo de entrega.</p>
<p>Fortaleza</p> <p>F1 Calidad y prestigio de sus producciones y prestaciones de servicios.</p> <p>F3 Capacidad operativa en las actividades de alimentación, hotelería y otros.</p> <p>F4 Personal de</p>	<p>Estrategia ofensiva</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Garantizar la mejor organización para la utilización máxima de la capacidad operativa a su disposición al menor ciclo de producción y costo variable unitario posible. ○ Excitar la demanda y satisfacer la existente 	<p>Estrategia defensiva</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cubrir la capacidad demandada con la variedad, calidad y oportunidad requerida por el cliente, con el mínimo de inventarios, compras lo más frecuente, al mejor precio y con términos de pagos lo más dilatados posible. ○ Superar las expectativas de calidad del cliente.



<p>dirección con niveles altos de responsabilidad y experiencia.</p>	<p>de manera permanente, mejor que la competencia, con los mejores precios posibles buscando los términos de créditos adecuados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Producir sólo lo que puede ser vendido con la mayor calidad, variedad y oportunidad al menor costo variable unitario posible.
<p>Debilidades</p> <p>D1. Tendencia en los últimos años al incremento de los costos unitarios de los productos y servicios.</p> <p>D2. Efecto económico de los procesos inversionista por debajo de las posibilidades reales y de los recursos</p>	<p>Estrategia adaptativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Optimar los procesos de selección de proyectos y costos de capital. ○ Diseñar un sistema de costo que mida adecuadamente el costo unitario de los recursos invertidos en el proceso de prestación de 	<p>Estrategia de supervivencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestionar la formación de fuentes internas que satisfagan el incremento de necesidades de recursos financieros para cubrir capital de trabajo como resultado del normal crecimiento de los niveles de actividad. ○ Informar de manera permanente sobre el punto de equilibrio y el óptimo de efectivo para impedir la quiebra y proponer las decisiones oportunas. ○ Garantizar personas

<p>financieros invertidos.</p> <p>D4. Falta del mínimo de liquidez requerido para cancelar las obligaciones a corto plazo en la medida que se vencen.</p> <p>D6. Clima laboral y organizacional no adecuado.</p> <p>D7. La rentabilidad se ha reducido en los últimos años, afectada fundamentalmente por las actividades de transporte y producción agropecuaria.</p> <p>D8. Deficiente política de mantenimiento y reparación de los activos de capital.</p>	<p>servicios, así como las posibles desviaciones que pueden surgir ante el crecimiento que experimenta el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Garantizar la mezcla de servicios que permita la máxima liberación de la capacidad instalada, vendiendo al mejor precio posible buscando los términos de créditos adecuados. 	<p>polivalentes, flexibles, motivadas y altamente cualificadas que permitan la utilización de la capacidad operativa según la demanda y la excitación permanente de la misma alcanzando la meta del área donde desarrolle su labor.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Disminuir al máximo la producción defectuosa.
--	---	---

Tabla No. 3. Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia.



2.2.2 DIAGNÓSTICO DEL COMPORTAMIENTO DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA EN LA ESUNI.

ANÁLISIS DUPONT.

El análisis del sistema DuPont se realizó para los periodos 2006, 2007, 2008 y 2009. Ver anexo # 2.5, 2.6, 2.7 y 2.8.

A través del mismo se determinaron cuales fueron los factores que incidieron en el resultado que de forma desfavorable en los últimos periodos presenta la ESUNI con relación a la generación de rendimientos y por consiguiente el deterioro de la rentabilidad.

El margen de utilidad sobre las ventas es una de las relaciones que interviene en la determinación de la rentabilidad económica. Las diversas partidas de gastos de los cuatro periodos que se toman como fuente de información se suman para obtener los costos totales, los cuales son sustraídos a las ventas netas para obtener el ingreso neto de la ESUNI. El margen de utilidad es bajo y muestra una tendencia declinante, para ello se examinan las partidas individuales de gastos en el cual se identifica que los gastos de operaciones provocan una contribución unitaria que no se corresponde con la disminución en el volumen neto de las ventas. Lo que se quiere aclarar es que aunque ha existido una disminución en los gastos de operación el mismo no ha sido en la misma proporción que el descenso en el valor de las ventas. Esto simplemente es porque existen muchos gastos fijos dentro de las actividades productivas y los mismos no son variables con relación al proceso de prestación de servicios, por lo que la administración debe intervenir estratégicamente sobre esta situación.

Los resultados negativos se deben fundamentalmente a deterioro en la eficiencia económica operativa de la entidad. Se puede resumir que hubo pérdida en el nivel de actividad y aparejado a ello el costo unitario de los servicios ha sido superior a los resultados de los periodos anteriores.

A este nivel del análisis se hace necesario destacar que ha existido una desaceleración en el nivel de actividad. Los rendimientos obtenidos en los últimos años han experimentado un descenso que sin duda han impactado sobre la posición económica y financiera de la organización hasta llevarla a una posición muy comprometedora en el contexto económico nacional.

El decrecimiento de la estructura económica de la empresa, está aparejado al consumo y uso de recursos que unitariamente impactan al precio del proceso de prestación de servicios. Teóricamente no se observa una disminución del costo, pero científicamente se analizan a un nivel de detalles más específicos como la información unitaria.

Se observa que a pesar de la disminución que experimenta la actividad económica no está apoyada con una estrategia de costo que contribuya a reducir la disminución en los rendimientos de la entidad. Esta información a partir de la aplicación del sistema DuPont se manifiesta a la vista de los administradores pero sin duda la no aplicación de métodos y herramientas científicas en los informes contables para auxiliarse, contribuye a que el sistema de información para el proceso de toma de decisiones se debilite.

ANÁLISIS TENDENCIAL Y SELECCIÓN DE PUNTO CRÍTICOS EN LA RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LA ESUNI.

Para el análisis se requiere una serie de métodos y herramientas matemáticas y estadísticas. Estos serán la media aritmética, la desviación estándar y el coeficiente de correlación.

La desviación estándar es una medida del grado de dispersión de los datos con respecto al valor promedio. Dicho de otra manera, la desviación estándar es simplemente el "promedio" o variación esperada con respecto a la media aritmética.

Otro elemento dentro de este análisis es que la muestra seleccionada se debe a un conjunto de indicadores y ratios obtenidos a partir de los informes contables al cierre del 2006, 2007, 2008 y 2009.

El cálculo de la media aritmética y la desviación típica se realizó teniendo en cuenta la importancia e incidencia de cada indicador y ratio en la evaluación de la eficiencia económica a la ESUNI. Ver anexo # 2.9. A partir también del resultado se determinó el porcentaje que representa la Media de la desviación de todos los datos con relación a la media aritmética de cada indicador o índice.

Este resultado indica que se debe valorar con seriedad el caso de la utilidad antes de impuesta y después de impuesto que sus desviaciones estándar representan con relación a sus medias un 101.3%, el margen de utilidad neta un 96,9% y ROI un 99.7%. El nivel de la dispersión en estos casos es significativo. Aunque está claro con el deterioro anteriormente abordado en la producción mercantil en el 2009 con relación al 2008 es un elemento que incide en el resultado.

Otros elementos que llaman la atención es el caso de los gastos de administración y generales y otros gastos. Estos son elementos que resulta fácil su planeación, tiene en los últimos periodos una dispersión promedio con relación a la media de un \$1, 378,879.50 y \$ 818 885.19, respectivamente. Valores que representan con relación a la media aritmética un 26.6% y 36.2%. El cual no debía tener cambios tan significativos, esta alta desviación promedio en esta cuenta indica un bajo control sobre esta partida. La administración financiera debe coger cada resultado y profundizar en el análisis.

Otra variable que presenta una dispersión considerable desde el punto de vista del volumen mercantil son las ventas. El resultado aunque con relación a la media aritmética es un 12.9% el monto asciende a \$ 7 469 143.30. Este también es un problema estratégico de la organización no puede ser que la entidad no se encuentre preparada el para impacto de variables del entorno, cuando su mercado es estable y solo disminuye cuando es incapaz de satisfacerla.



Este análisis resulta de vital importancia, fundamentalmente dentro del proceso de planeación y del análisis económico financiero como estrategia del sistema. Aunque el sistema de información solo pudo contar con una muestra pequeña desde el punto de vista informativo ha constituido una valiosa herramienta para definir la situación actual de la ESUNI.

Luego del inevitable comentario realizado al cálculo de la media aritmética y la desviación estándar. Se continuará el análisis con la determinación del coeficiente de correlación y así valorar la relación lineal entre dos variables.

Inicialmente se determinó el resultado para todas las variables que en opinión de la autora tienen impacto directo o indirecto sobre la rentabilidad económica.

Descripción	ROI
Ventas netas	0.6497
Utilidad después de impuesto	0.9943
Utilidad antes de impuesto	0.9943
Total de activos	0.5102
Gastos de operaciones	0.5759
Gastos de admón. y generales	-0.2359
Gastos Financieros	-0.0241
Otros gastos	0.1726

La utilidad después y antes de impuesto en la evaluación presenta una correlación fuerte y directa, que se puede interpretar en que el ROI tiene una fuerte dependencia de estos indicadores o ratios. Además es una correlación tan cercana una 1, que es casi perfectamente positiva. En fin si la utilidad después y ante de impuesto aumentan la rentabilidad sobre la inversión aumenta casi en la misma proporción.

En el caso de las ventas netas, los gastos de operación y el total de activos existe una correlación positiva, pero la misma no es fuerte con relación al ROI. Se puede considerar que es débil, aunque en realidad hay que considerar que la relación es directa.

Las ventas netas, el total de activos y la utilidad antes de impuesto son los indicadores básicos para determinar el ROI. En el caso de la ventas netas y la utilidad antes de impuesto su correlación si es fuerte y positiva. Es completamente comprensible este resultado, para el 2009 disminuyeron las ventas y por consiguiente el resultado final de la entidad ha sido el más negativo de los últimos periodos.

Pero el total de activo que es un elemento importante dentro del resultado no en su totalidad tiene una correlación fuerte y directa con relación al ROI. Científicamente debería ser así pero en la actualidad se ha demostrado que no todos los valores del mismo están en función de generar ventas. Cuando cada parte del total de los activos debería estar en función de contribuir a la mejora sostenida del sistema hoy en la ESUNI no es así. Existen mucho valores inmovilizados y otros no tanto que en realidad no asignan valor a la entidad. Son unos gastos totales en una cuenta de activos.

En el caso de los gastos se observa en algunos una relación directa, pero débil. Esto son gastos de operaciones y otros gastos. En los gastos de administración y generales la relación es inversa, pero también es muy débil. En el caso de los gastos financieros es completamente nula, está muy cercano a cero. En el caso de los gastos de operación la relación directa se debe a que gran parte del mismo se encuentra directo al proceso de prestación de servicios y a la vez gran parte del mismo es variable al producto o servicio, porque tiene una porción unitaria fija en el mismo.



Descripción	Ventas netas
Total de activos	0.9521
Gastos de operaciones	0.9947
Gastos de admón. y generales	0.5724
Gastos Financieros	-0.0481
Otros gastos	0.1162

En el caso del total de activos y los gastos de operación tienen una correlación fuerte y directa con relación a las ventas netas. El aumento de estas partidas provoca un aumento casi en la misma proporción que las ventas netas. En el caso de los gastos de operación esto es un resultado desfavorable porque esa correlación tan fuerte es como si la totalidad de los gastos de operación fueran variables con relación al volumen de producción mercantil. Es muy bien conocido que una gran parte de los mismos son gastos que no intervienen directamente al proceso de prestación de servicios, clasificándose como partidas de gastos indirectos.

Los gastos administración y generales tienen una correlación directa pero no fuerte. Comentar en el caso de los gastos de administración que este es un resultado que la administración debe valorar ya que ha estado incidiendo durante toda la evaluación de la eficiencia económica de la ESUNI de forma negativa. En este caso no debería existir una correlación directa con ese resultado, lo que más cabría es una correlación nula o menos directa porque los gastos de administración no tienen componentes que en algún momento puedan variar o provocar derogaciones que se relacionen directamente con el volumen de producción mercantil.

FACTORES CLAVES QUE IMPACTAN EN LA RENTABILIDAD DE LA ESUNI.

Después de un detallado análisis se ha llegado a la conclusión que los gastos de operación y administración tienen un impacto negativo sobre la rentabilidad de la

entidad. La deficiente gestión estratégica del costo en la ESUNI se ha convertido en una amenaza poderosa para el éxito de las operaciones de la entidad.

El necesario control de estos gastos es vital. Con una mejor gestión del costo unitario de los servicios la utilidad netas después de impuesto crecerá y con ella el margen de utilidad neta.

Ante escenarios cambiantes y turbulentos en el que el nivel de actividad desciende inevitablemente la planeación de los procesos económicos operativos debe encausar las acciones a proteger la utilidad neta de la organización.

2.2.3 PROYECCIÓN DE LA SOLUCIÓN

En esta etapa no fue posible desarrollar algún Método de Benchmarking. Según el criterio de muchos autores es un proceso sistemático y continuo para comparar la propia eficiencia de la entidad en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas organizaciones que representan la excelencia. Para esta investigación no fue posible desarrollar este trabajo.

Se proyectó un resultado para el 2010 que es superior al realizado en el 2009.

En este caso se estima un crecimiento en el volumen de ventas de un 6%. Ver anexo # 2.10. Este criterio debe medir el volumen mercantil previsto para el 2010 parte del promedio de los últimos 4 años.

Para la determinación de la rentabilidad económica esperada se actualizó la sección de activos prevista para el 2010. Se tuvo en cuenta el resultado al cierre del 2009 y se multiplicó al factor de crecimiento económico a todas las partidas espontáneas en la sección de activos totales. Ver anexo 2.11.

Al cálculo de los indicadores que intervienen e influyen en la ROI refleja una recuperación adecuada en el nivel de actividad de la ESUNI.



Ratios Financieros	2010
Margen de utilidad neta	0.02
ROI	0.05
Rotación de activos totales	2.02

Además del resultado se confección el sistema Dupont previsto para el 2010 estimado. Ver anexo # 2.12.

Estrategias propuestas:

Explotar al máximo la capacidad operativa.
Preparar las personas adecuadas, flexibles y motivadas que permitan la utilización máxima de la capacidad operativa y su crecimiento permanente alcanzando la meta del área donde desarrolle su labor.
Garantizar la utilización máxima de la capacidad con el mínimo de inventarios, compras lo más frecuente y al mejor precio posible.
Garantizar la mejor organización para la utilización máxima de la capacidad operativa a su disposición al menor ciclo de producción y costo unitario posible.
Disminuir al máximo la producción defectuosa.
Garantizar la mezcla de producto que permita la máxima liberación de la capacidad instalada, vendiendo al mejor precio posible buscando los términos de créditos adecuados.
Optimizar los procesos de selección de proyectos y costos de capital.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

1. Se desarrolló el análisis de la efectividad económica de la ESUNI a través métodos y herramientas que integran las variables independientes en general y explican el comportamiento del resultado final de la empresa, garantizándose la calidad del sistema de información necesario para el proceso de toma de decisiones con éxito.
2. Se caracterizó la evolución y perspectiva de la eficiencia económica y el análisis económico operativo en el sistema empresarial cubano, llegando a la conclusión que hoy dentro del sistema socio político del país resulta vital que las entidades garanticen una mejora sostenida de la Meta de la organización.
3. Se caracterizó teóricamente el análisis económico en Cuba y la perspectiva dentro de la gestión administrativa. Dentro de los elementos teóricos del análisis económico se definió el objeto de estudio y la importancia del mismo dentro del proceso de planeación y dirección.
4. Se valoraron los elementos teóricos del análisis económico, se definió su objeto de estudio y la importancia del mismo en el proceso de planeación y dirección.
5. Se valoró los métodos y técnicas del análisis económico operativo utilizados en el análisis de la efectividad económica de la ESUNI, explicando los tradicionales y aquellos que por su novedad resultó valiosa su aplicación en la investigación.
6. Se diagnosticó la gestión económica operativa de la ESUNI, definiéndose un conjunto de deficiencias objetivas y subjetivas que atentan contra el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización



7. Se desarrolló un análisis a través de razones de rentabilidad en el cual se caracterizó el desarrollo de la actividad económica a partir de los estados financieros de los periodos 2006, 2007, 2008 y 2009.
8. En el análisis de la efectividad económica practicada a la ESUNI se desarrolló un profundo análisis a la utilidad aplicando el método de sustitución en cadena para determinar hasta qué punto el cambio de las utilidades se debió a una variación del volumen de ventas, en los precios de ventas o/y en los cambios del costo unitario, así como determinar la influencia de todos indicadores que impactan sobre el resultado económico.
9. Se desarrolló un análisis a través de razones de rentabilidad en el cual se caracterizó el desarrollo de la actividad económica a partir de los estados financieros de los periodos 2006, 2007, 2008 y 2009.
10. Se aplicó un método novedoso para el análisis de la rentabilidad económica, con resultados significativos en el cual se identificaron las causas del deterioro en las operaciones de la ESUNI.
11. Se proponen estrategias a partir del diagnóstico practicado, así como un elevado sistema de información que contribuirá al proceso de toma de decisiones en la ESUNI.

RECOMENDACIONES



RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la Administración de la ESUNI:

- Discutir en el consejo de dirección los resultados obtenidos en esta investigación.
- Aplicar los métodos y herramientas utilizados en el análisis de la efectividad económica de la entidad.
- Evaluar y aplicar las estrategias propuestas para un mejor proceso de gestión, determinación y medición de la efectividad económica.

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

- ALIAGA, P. *"Fundamentos Teóricos para el Análisis Económico Financiero"*. [Soporte magnético] Universidad de Holguín, Holguín, 2003, 40p.
- AMAT, O. *"Análisis de Estados Financieros: Fundamentos y Aplicaciones"*. 5ta Ed. España: Editorial Gestión 2000 SA, 1998, 419p.
- BENÍTEZ, M. A. *"Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección"*. Cuba: Editorial MES, 1997, 150p.
- BERNSTEIN, L. *"Análisis de Estados Financieros"*. España: Editorial Deusto, 1994, 556p.
- BERNSTEIN, L. *"Análisis de estados financieros: teoría, aplicación e interpretación"*. Interamericana, México: Editorial McGraw-Hill, 1999, 867, 213p.
- BOLTEN, S. E. *"Administración Financiera"*. México DF: Editorial Limusa, Universidad de Houston, 1995, 783p.
- CASTRO RUZ, F. *"Informe Central al Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba"*. La Habana, Cuba: Editorial Política, 1986, 14p.
- COLECTIVO DE AUTORES. *"El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba"*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela, 1999, 209p.
- COLECTIVO DE AUTORES. *"Análisis e Interpretación de Estados Financieros"*. La Habana, Cuba: Editorial CECOFIS, 2005, 80p
- CUE, J. *"Estadística"*. La Habana, Cuba: Editorial MES, 1987, 35p
- FERNÁNDEZ CEPERO, M. J. *"Contabilidad Moderna II. Valuación y Clasificación de los Estados Básicos"*. 1ra Ed. Cuba: Editorial UTEHA, 1942.
- GARCÍA VIDAL, G. *"Contribución a la reorganización del campo científico de la administración: una propuesta epistemológica"*. Tutor: Dr. Fermín Munilla González. Tesis en Opción al grado científico de Doctor en Ciencias en ciencias económicas. Universidad de Holguín. Holguín, 2005, 142h.
- GUAJARDO, G. *"Contabilidad Financiera"*. 2da Ed. México: Editorial McGraw Hill, 1999, 105 Pág.



- mHONGREN, CH. T. *"La Contabilidad de Costo de Dirección de Empresa"*. La Habana, Cuba: Editorial Revolucionaria, 1971, 112 - 982p.
- KENNEDY, R. D. *"Estados Financieros, Formas, Análisis e Interpretación"*. México: Editorial Lemusa - Noriega, 1996, 291p.
- KOTLER, P. *"Dirección de Marketing"*. Madrid, España: Edición del Milenio, Editorial Prentice Hall, 2000, 320p.
- MORENO, J. *"Las Finanzas en las Empresas"*. 4ta Ed. México: Editorial CECSA, 2002, 397p.
- NAME, A. *"Contabilidad Superior"*. La Habana: Editorial Orbe, 1975, 289p.
- NOGUEIRA, D. *"Fundamentos para el control de gestión empresarial"*. Ciudad de la Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación, 2002, 84p
- SANTIESTEBAN, E. *"Metodología para el análisis de la Rentabilidad Económica"*. Tutor: MsC. Víctor Godwall Fuentes Frías. Tesis en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Holguín, Universidad de Holguín, 2005, 60p.
- WESTON, J. F. *"Administración financiera"*. México: Editorial Mc Graw Hill, 1994, 225p.
- WESTON, J. F. & BRIGHAM, E. F. *"Fundamentos de Administración Financiera"*. México: Editorial Mc Graw Hill, 1999, 322p.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

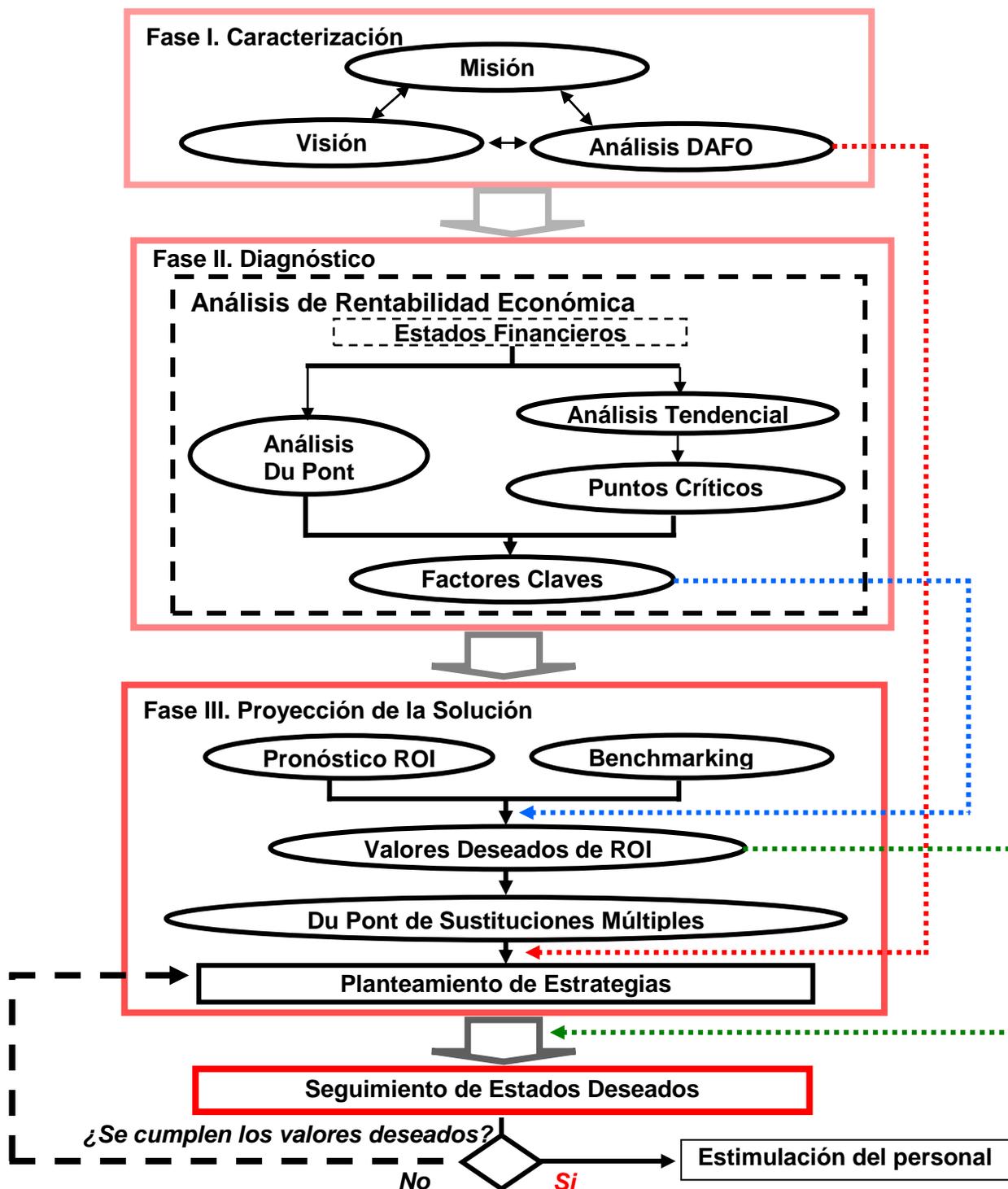
- (1) Guevara de la Serna, Ernesto. Conferencia con los estudiantes de la Facultad de Tecnología. El hombre y la economía en el pensamiento del Che. – La Habana: Mayo, 1962. p. 95.
- (2) PCC. Tesis y Resoluciones al Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba. – La Habana, 1976. p. 190.
- (3) Castro Ruz, Fidel. Informe Central al Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba. – La Habana: Editorial Política, 1986.
- (4) Lage Dávila, Carlos. Proyecto de Resolución Económica al V Congreso del Partido Comunista de Cuba. – La Habana: Editorial Política, 1997.



- (5) Lage Dávila, Carlos. Proyecto de Resolución Económica al V Congreso del Partido Comunista de Cuba. – La Habana: Editorial Política, 1997. p. 14.
- (6) Benítez, Miguel Ángel. Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección. – Cuba, 1997. p. 150.
- (7) Guevara de la Serna, Ernesto. Comparecencia en el programa de televisión "Información Pública". – Periódico Granma (La Habana): Febrero, 1964.
- (8) Resolución Económica al V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Primera Parte. – La Habana: Editorial Política, 1997. p. 5.
- (9) Resolución Económica al V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Segunda Parte. – La Habana: Editorial Política, 1997. p. 5.

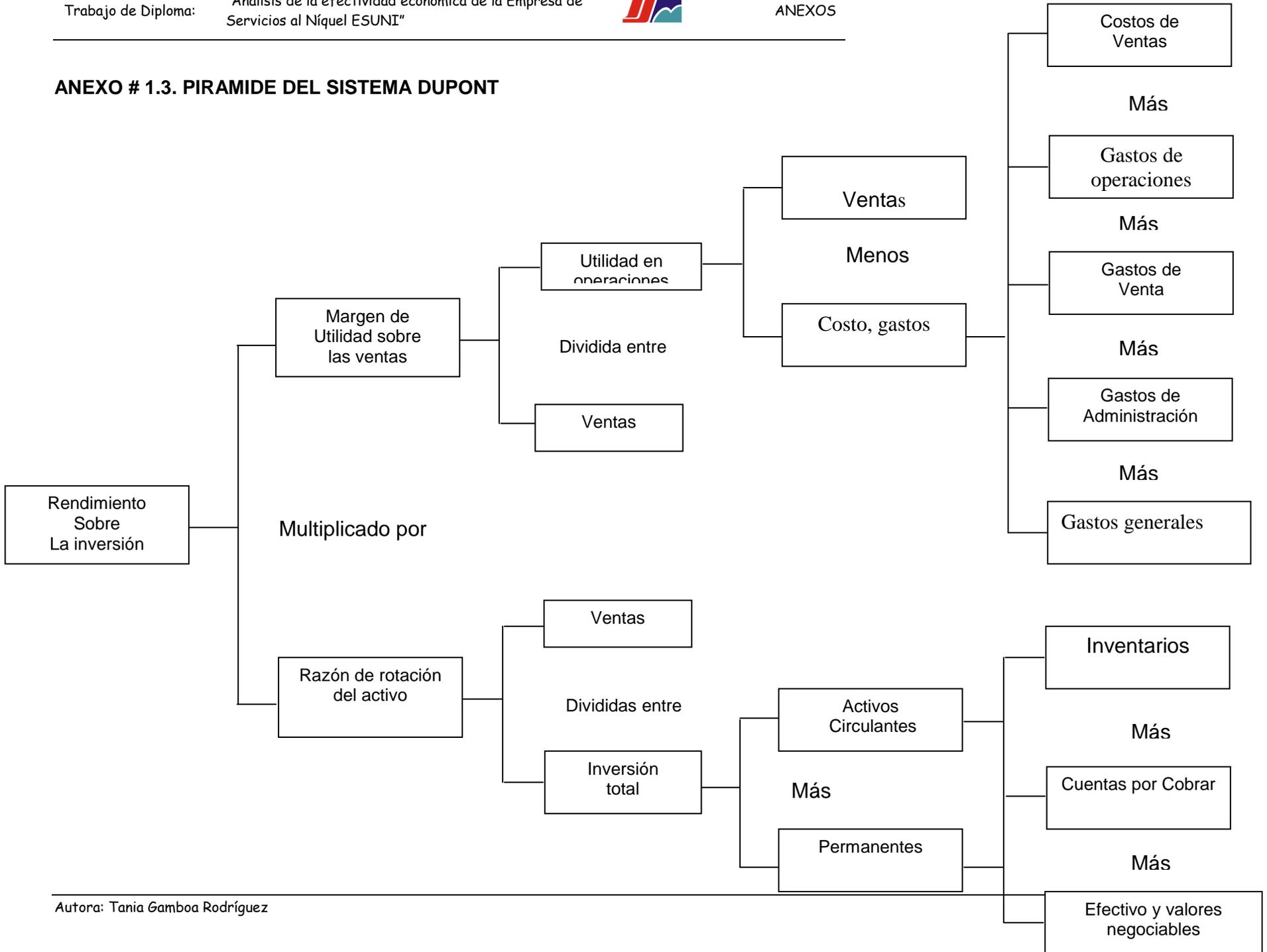
ANEXOS

ANEXO # 1.2. MÉTODO PARA EL ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA





ANEXO # 1.3. PIRAMIDE DEL SISTEMA DUPONT

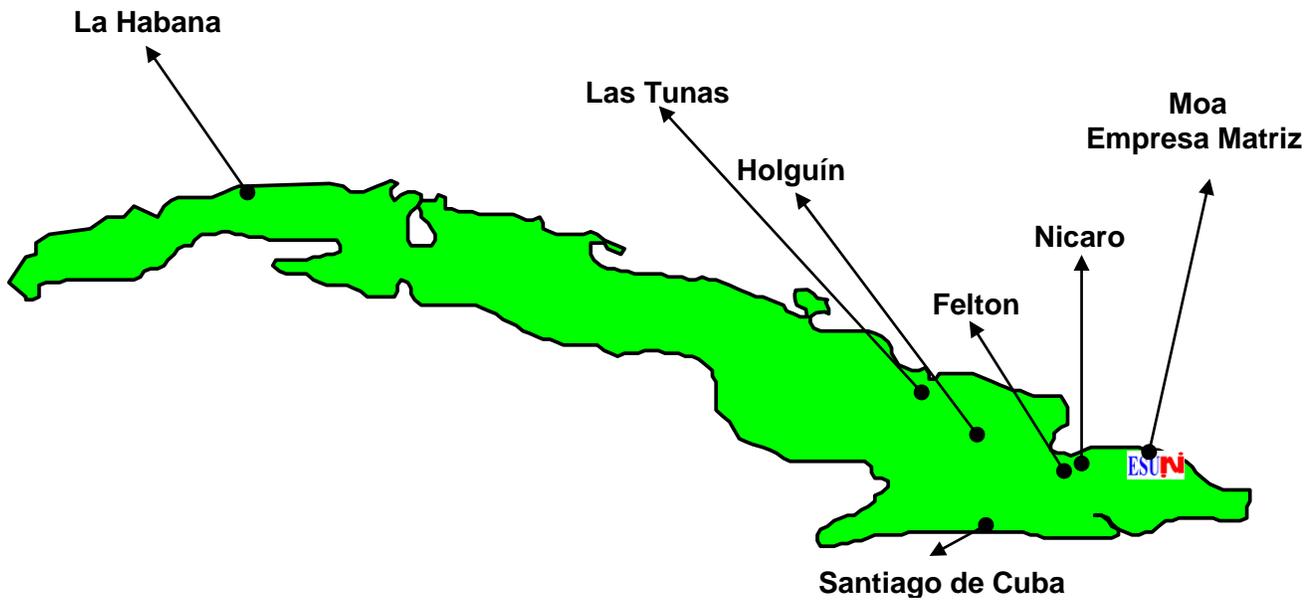




ANEXO # 1.4. DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA ESUNI EN EL TERRITORIO NACIONAL.

Provincia	Municipio	Unidades
Holguín	Moa	10 UEB, 4 Direcciones Funcionales y 3 Departamentos Independientes
Holguín	Mayarí	UEB Servicios Nicaro y UEB Servicios Felton.
Holguín	Holguín	Villa "Holguín", perteneciente a la UEB Hotelería.
Las Tunas	Puerto Padre	Villa "La Llanita", perteneciente a la UEB Hotelería
Santiago de Cuba	Santiago de Cuba	Villa "Santiago", perteneciente a la UEB Hotelería.
Ciudad Habana		Hotel Portales de Paseo

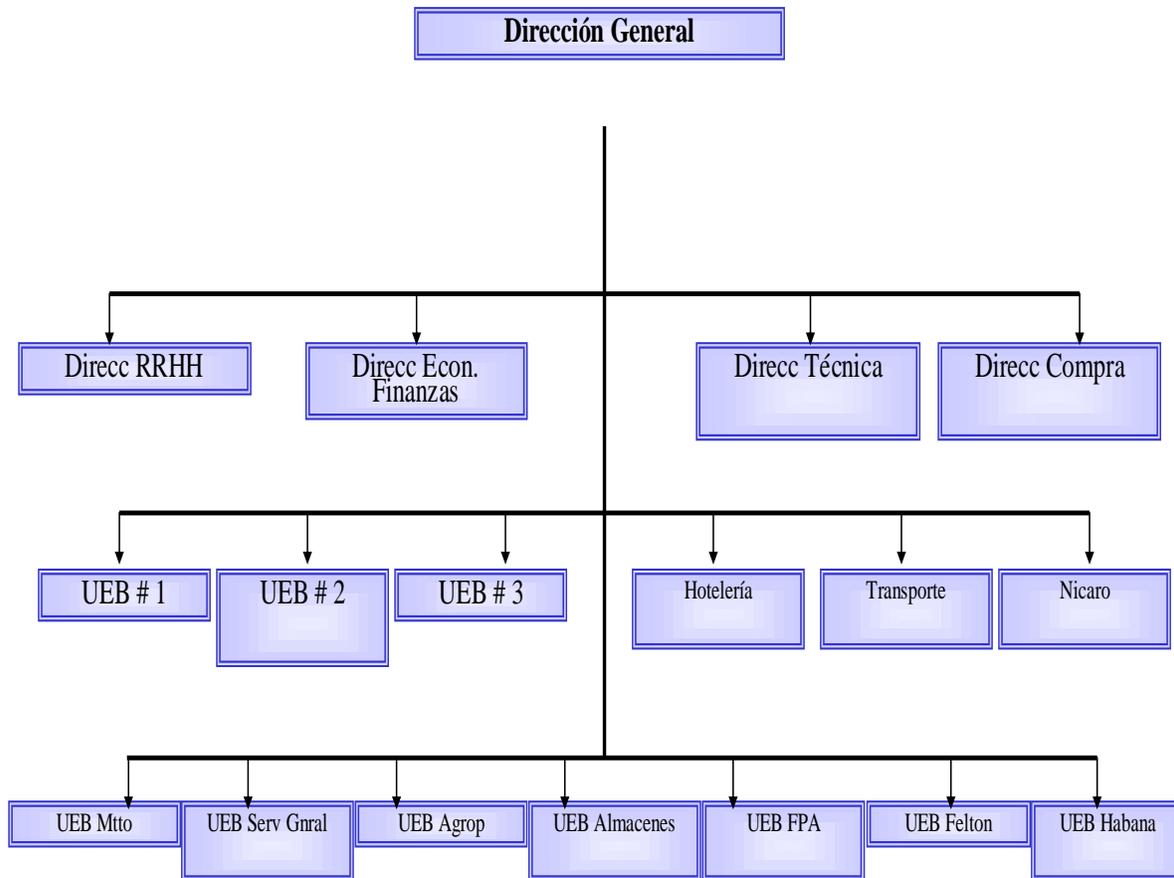
ANEXO # 1.5. DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA ESUNI



ANEXO # 1.6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ESUNI.



Estructura de la Empresa ESUNI





ANEXO # 2.1 ESTADOS DE RESULTADO DE LOS PERIODOS 2008 Y 2009.

Descripción	2008		2009	
Ventas netas		65,276,380		52,891,682
(-) Costo de venta		-		(405,622)
Utilidad o pérdida bruta		65,276,380		52,486,060
(-) Gasto de operación de servicios	(52,068,433)		(43,993,965)	
(-) Gastos generales y Admón.	(6,831,535)	58,899,968	(5,724,445)	49,718,410
utilidad o pérdida en operaciones		6,376,412		2,767,650
(-) Gastos financieros	(1,375,198)		(1,760,830)	
(-) Gastos por pérdidas y faltantes	(44,042)		(55,975)	
(-) Exceso costo actividades autoconsumo	(2,422,716)		(722,999)	
(-) Gastos de años anteriores	(89,380)		(168,353)	
(-) otros gastos	(208,666)		(240,047)	
subtotal	4,140,002		2,948,204	
(+) Ingresos Financieros	33,681		167,799	
(+) Ingresos por sobrantes de bienes	16,646		450	
(+) Ingresos de años anteriores	28,391		84,879	
(+) Otros ingresos	83,476		34,977	
subtotal	162,194		288,105	
Utilidad del período antes de impuestos		2,398,604		107,551
(-) Impuestos sobre las utilidades	(839,511)		(37,643)	



Utilidad del período		1,559,093		69,908
(-) Aporte rendimiento inversión estatal	(1,091,365)		(48,936)	
Utilidades a distribuir		467,728		20,972

ANEXO # 2.2 ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADOS DE RESULTADO DE LOS PERIODOS 2008 Y 2009.

Descripción	2008		2009	
		%		%
Ventas netas	65,276,380	100.0%	52,891,682	100.0%
(-) Costo de venta	-	0.0%	(405,622)	-0.8%
Utilidad bruta en ventas	65,276,380	100.0%	52,486,060	99.2%
(-) Gasto de operación de servicios	(52,068,433)	-79.8%	(43,993,965)	-83.2%
(-) Gastos generales y Admón.	(6,831,535)	-10.5%	(5,724,445)	-10.8%
utilidad o pérdida en operaciones	6,376,412	9.8%	2,767,650	5.2%
(-) Gastos financieros	(1,375,198)	-2.1%	(1,760,830)	-3.3%
(-) Gastos por pérdidas y faltantes	(44,042)	-0.1%	(55,975)	-0.1%
(-) Exceso costo actividades autoconsumo	(2,422,716)	-3.7%	(722,999)	-1.4%
(-) Gastos de años anteriores	(89,380)	-0.1%	(168,353)	-0.3%
(-) otros gastos	(208,666)	-0.3%	(240,047)	-0.5%
subtotal	4,140,002	-6.3%	2,948,204	-5.6%
(+) Ingresos Financieros	33,681	0.1%	167,799	0.3%
(+) Ingresos por sobrantes de bienes	16,646	0.0%	450	0.0%
(+) Ingresos de años anteriores	28,391	0.0%	84,879	0.2%
(+) Otros ingresos	83,476	0.1%	34,977	0.1%
subtotal	162,194	0.2%	288,105	0.5%
Utilidad del período antes de impuestos	2,398,604	3.7%	107,551	0.2%
(-) Impuestos sobre las utilidades	(839,511)	-1.3%	(37,643)	-0.1%
Utilidad del período después de impuestos	1,559,093	2.4%	69,908	0.1%



ANEXO # 2.3 ESTADOS DE RESULTADO 2006, 2007, 2008 Y 2009.

	2006	2007	2008	2009
Ventas netas	49,843,482	62,713,132	65,276,380	52,891,682
(-) Costo de venta	(55,424)	(19,982)	-	(405,622)
Utilidad o pérdida bruta	49,788,058	62,693,150	65,276,380	52,486,060
(-) Gasto de operación de servicios	(40,950,225)	(49,563,373)	(52,068,433)	(43,993,965)
(-) Gastos generales y Admón.	(3,718,062)	(4,443,334)	(6,831,535)	(5,724,445)
utilidad o pérdida en operaciones	5,119,771	8,686,443	6,376,412	2,767,650
(-) Gastos financieros	(1,316,741)	(1,606,978)	(1,375,198)	(1,760,830)
(-) Gastos por pérdidas y faltantes	(25,699)	(79,094)	(44,042)	(55,975)
(-) Exceso costo actividades autoconsumo	-	-	(2,422,716)	(722,999)
(-) Gastos de años anteriores	(250,796)	(70,155)	(89,380)	(168,353)
(-) otros gastos	(2,741,495)	(1,932,270)	(208,666)	(240,047)
(-) Gastos comedores y cafeterías	-	-	-	-
subtotal	4,334,731	3,688,497	4,140,002	2,948,204
(+) Ingresos Financieros	62,269	51,713	33,681	167,799
(+) Ingresos por sobrantes de bienes	824	3,406	16,646	450
(+) Ingresos de años anteriores	87,037	4,869	28,391	84,879
(+) Otros ingresos	66,039	41,274	83,476	34,977
subtotal	216,169	101,262	162,194	288,105
Utilidad del período antes de impuestos	1,001,209	5,099,208	2,398,604	107,551
(-) Impuestos sobre las utilidades	(350,423)	(1,784,723)	(839,511)	(37,643)
Utilidad del período después de impuestos	650,786	3,314,485	2,398,604	69,908

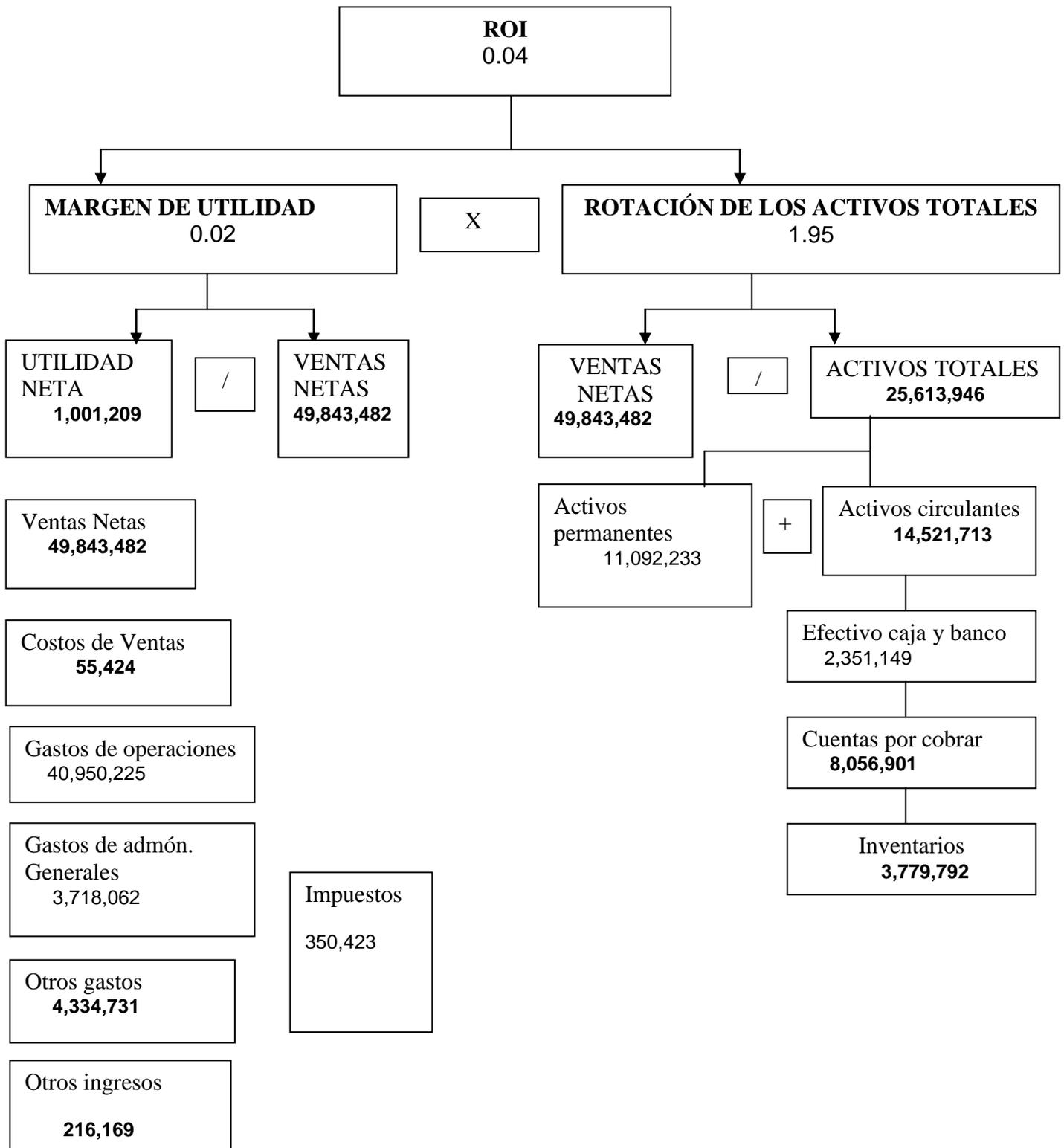


ANEXO # 2.4. SECCIÓN DE ACTIVOS 2006, 2007, 2008 Y 2009.

Activos				
Activos Circulantes	2009	2008	2007	2006
Efectivo en caja	733,906.18	818,373.00	1,026,475.00	950,150.00
Efectivo en banco	535,918.21	1,637,766.00	2,459,049.00	1,400,999.00
Efectos por cobrar a corto plazo	4,922,078.74	5,547,057.00	1,484,621.00	2,837,493.00
Cuentas por cobrar a corto plazo	2,470,427.14	6,296,832.00	5,652,552.00	5,219,408.00
Pagos anticipados a suministradores	96,740.88	612,220.00	123,648.00	275,688.00
Anticipos a justificar	1,853.96	50.00	100.00	3,650.00
Adeudos del presupuesto de Estado	29,511.95	18,997.00	57,364.00	51,413.00
Adeudos del órgano u organismo	65,589.03	41,023.00	17,080.00	3,120.00
Inventarios	3,839,456.52	5,986,077.00	4,279,417.00	2,931,602.00
Producción en Proceso	2,422,664.44	378,287.00	890,306.00	848,190.00
Total de activos circulantes	15,118,147.05	21,336,682.00	15,990,612.00	14,521,713.00
Activos a largo plazo				
Efectos por cobrar a largo plazo	-	1,517,210.00	1,213,931.00	123,074.00
Activos Fijos				
Activos Fijos Tangibles	18805621.18	22,808,606.00	20,965,031.00	19,729,630.00
(-) Depreciación Acumulada AFT	-9794338.58	-	-	- 9,709,201.00
		11,352,302.00	10,158,164.00	
Activos Fijos Tangibles en Ejecución	819,543.11	834,547.00	605,405.00	431,485.00
Total de Activos Fijos	9,830,825.71	12,290,851.00	11,412,272.00	10,451,914.00
Otros Activos				
Pérdida en investigación	66,343.96	323,546.00	2,123.00	-
Faltantes de bienes en investigación	1,854.69	241.00	10,599.00	9,768.00
cuentas por cobrar diversa OC	59,218.64	571,993.00	92,673.00	68,776.00
cuentas por cobrar diversa PI	173,997.75	-	-	-
Pago a Cuenta de utilidades	57,463.00	770,093.00	2,981,280.00	438,701.00
Total de otros activos	358,878.04	1,665,873.00	3,086,675.00	517,245.00
Total de activos	25,307,850.80	36,810,616.00	31,703,490.00	25,613,946.00

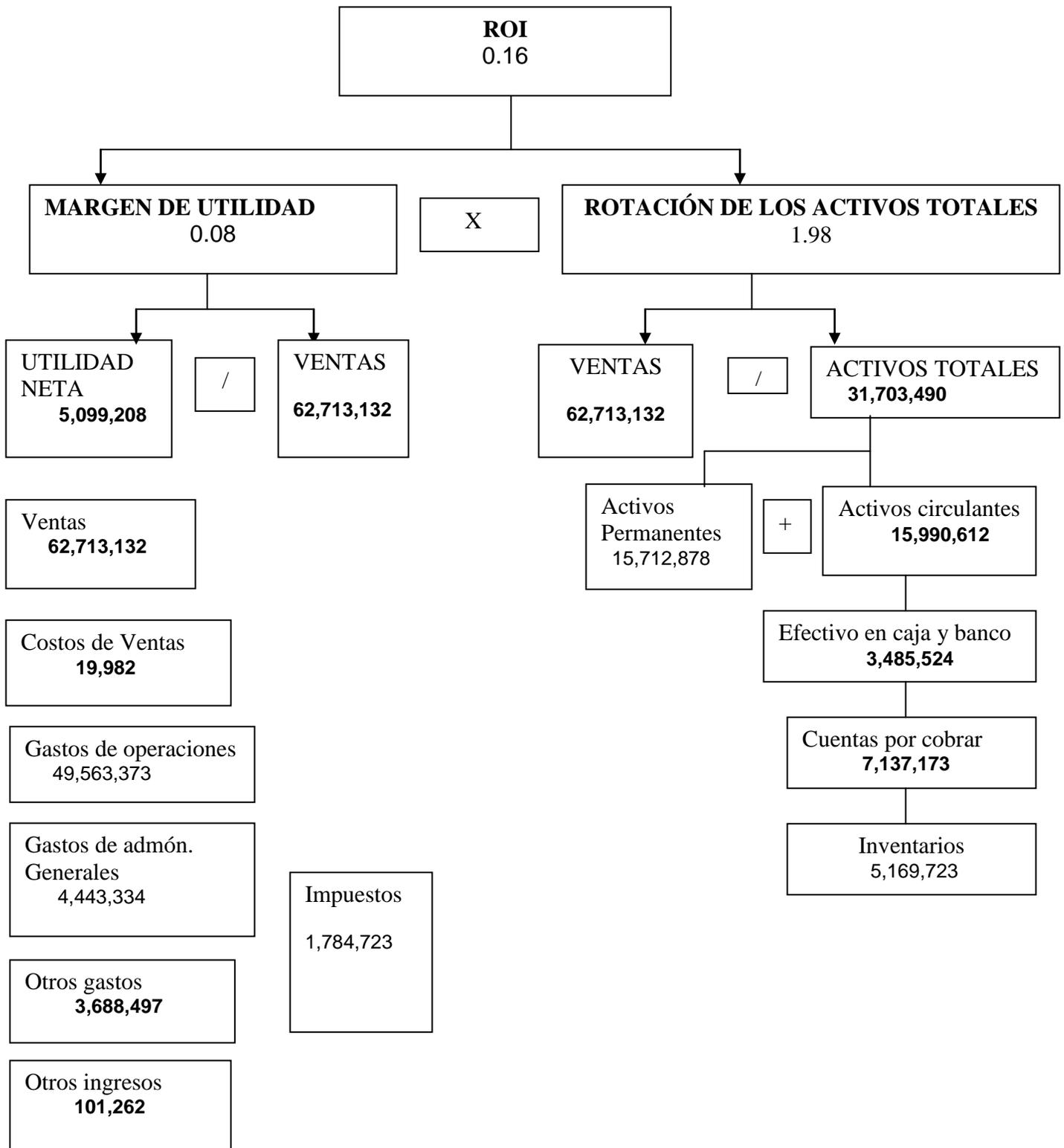


ANEXO # 2.5 SISTEMA DUPONT ESUNI 2006



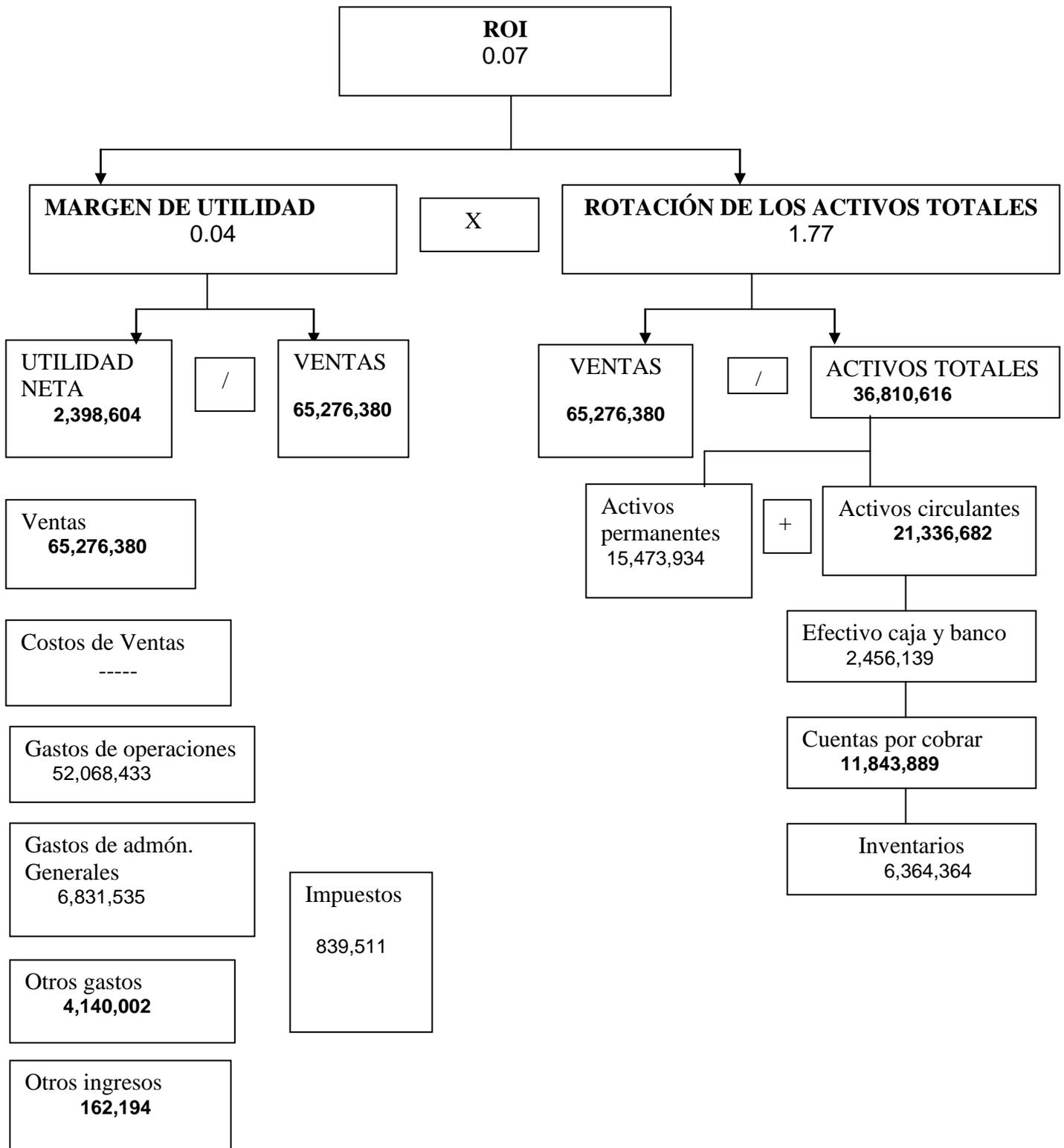


ANEXO # 2.6 SISTEMA DUPONT ESUNI 2007



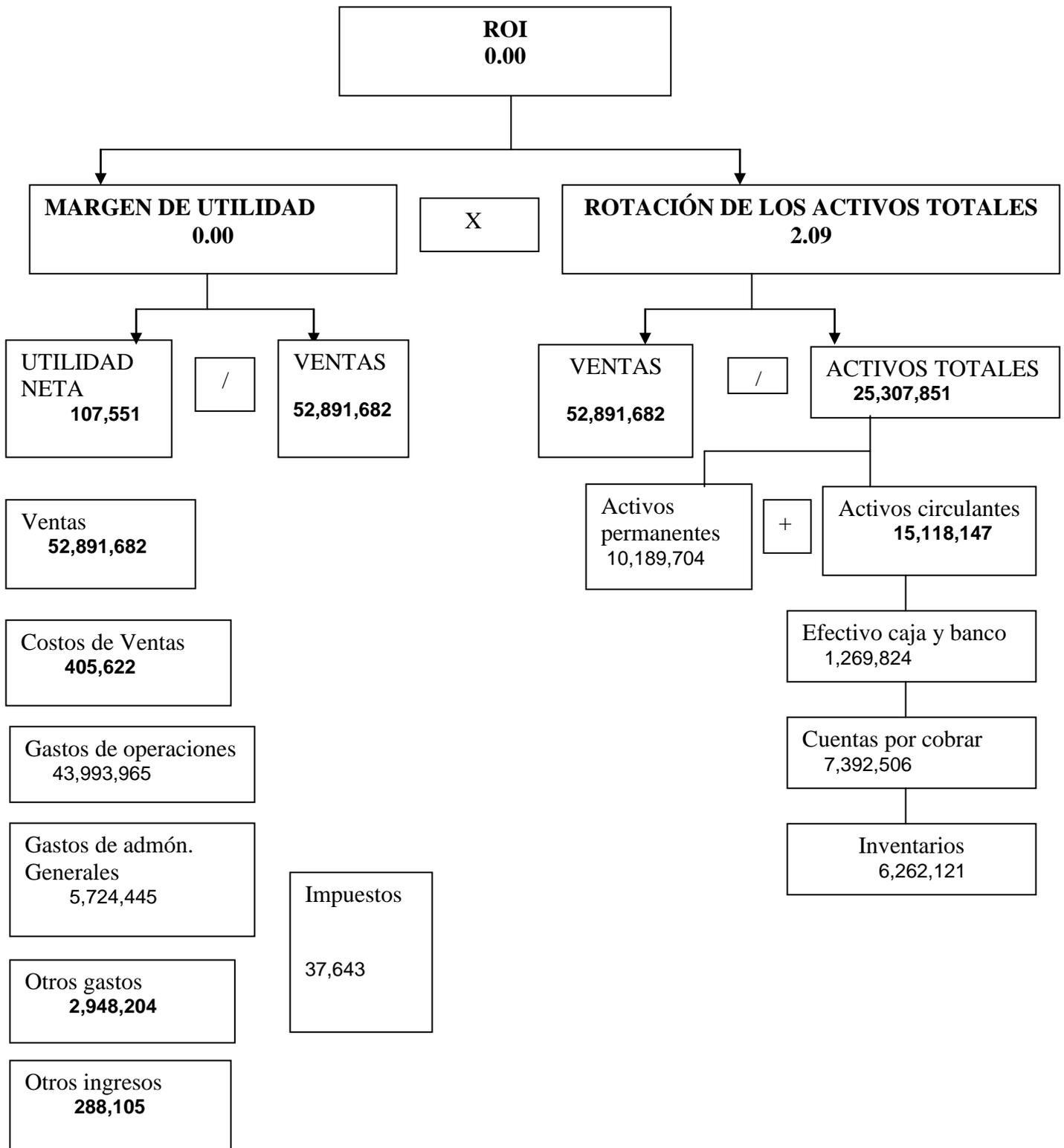


ANEXO # 2.7 SISTEMA DUPONT ESUNI 2008





ANEXO # 2.8 SISTEMA DUPONT ESUNI 2009



ANEXO # 2.9 CALCULOS DE LA MEDIA ARITMÉTICA Y LA DESVIACIÓN TÍPICA DE LA MUESTRA SELECCIONADA.

Ratios Financieros	2006	2007	2008	2009	Media Aritmética	Desviación estándar	%
Margen de Gasto de operación	0.82	0.79	0.80	0.83	0.81	0.02	2.4%
Margen de utilidad neta	0.02	0.08	0.04	0.00	0.04	0.03	96.9%
ROI	0.04	0.16	0.07	0.00	0.07	0.07	99.7%
Razón de rentabilidad sobre las ventas	0.02	0.08	0.04	0.00	0.04	0.03	96.9%
Rotación de activos totales	1.95	1.98	1.77	2.09	1.95	0.13	6.7%
Ventas netas	49,843,482	62,713,132	65,276,380	52,891,682	57,681,169.00	7,469,413.30	12.9%
Utilidad después de impuesto	650,786	3,314,485	1,559,093	69,908	1,398,568.00	1,416,688.81	101.3%
Utilidad antes de impuesto	1,001,209	5,099,208	2,398,604	107,551	2,151,643.00	2,179,521.33	101.3%
Total de activos	25,613,946	31,703,490	36,810,616	25,307,851	29,858,975.70	5,491,221.81	18.4%
Gastos de operaciones	40,950,225	49,563,373	52,068,433	43,993,965	46,643,999.00	5,079,008.15	10.9%
Gastos de admón. y generales	3,718,062	4,443,334	6,831,535	5,724,445	5,179,344.00	1,378,879.50	26.6%
Gastos Financieros	1,316,741	1,606,978	1,375,198	1,760,830	1,514,936.75	206,352.09	13.6%
Otros gastos	3,017,990	2,081,519	2,764,804	1,187,374	2,262,921.75	818,886.19	36.2%

ANEXO # 2.10 PROYECCIÓN DEL RESULTADO 2010.

Descripción	2009		2010	
Ventas	54,434,580		57,681,169	
(+) Subsidios	-		-	
(-) Impuestos por los servicios	(1,542,898)		(1,471,807)	
Ventas netas		52,891,682		56,209,362
(-) Costo de venta		(405,622)		(429,814)
Utilidad o pérdida bruta		52,486,060		55,779,548
(-) Gasto de operación de servicios	(43,993,965)		(46,643,999)	
(-) Gastos generales y Admón.	(5,724,445)	49,718,410	(5,179,344)	51,823,343
utilidad o pérdida en operaciones		2,767,650		3,956,205
(-) Gastos financieros	(1,760,830)		(1,514,937)	
(-) Gastos por pérdidas y faltantes	(55,975)		(51,203)	
(-) Exceso costo actividades autoconsumo	(722,999)		(786,429)	
(-) Gastos de años anteriores	(168,353)		(144,671)	
(-) otros gastos	(240,047)		(280,620)	
(-) Gastos comedores y cafeterías	-		-	
subtotal	2,948,204		2,777,859	
(+) Ingresos Financieros	167,799		78,866	
(+) Ingresos por sobrantes de bienes	450		5,332	
(+) Ingresos de años anteriores	84,879		51,294	
(+) Otros ingresos	34,977		56,442	
subtotal	288,105		191,933	
Utilidad del período antes de impuestos		107,551		1,370,279
(-) Impuestos sobre las utilidades	(37,643)		(530,095)	
Utilidad del período después de impuestos		69,908		840,184



ANEXO # 2.11. SECCIÓN DE ACTIVOS TOTALES.

Activos	
Activos Circulantes	2010
Efectivo en caja	777,940.55
Efectivo en banco	568,073.30
Efectos por cobrar a corto plazo	5,217,403.46
(-) Efectos por cobrar descontados	-
Cuentas por cobrar a corto plazo	2,618,652.77
(-) Provisión para cuentas incobrables	-
Pagos anticipados a suministradores	102,545.33
Anticipos a justificar	1,965.20
Adeudos del presupuesto de Estado	31,282.67
Adeudos del órgano u organismo	69,524.37
ingreso acumulado por cobrar	-
Reparaciones Generales en proceso	-
Inventarios	4,069,823.91
(-) Desgaste de útiles y herramientas	-
Producción en Proceso	2,568,024.31
Total de activos circulantes	16,025,235.87
Activos Fijos	
Activos Fijos Tangibles	19933958.45
(-) Depreciación Acumulada AFT	-10381998.89
Activos Fijos Tangibles en Ejecución	868,715.70
Total de Activos Fijos	10,420,675.25
Otros Activos	
Pérdida en investigación	70,324.60
Faltantes de bienes en investigación	1,965.97
cuentas por cobrar diversa OC	62,771.76
cuentas por cobrar diversa PI	184,437.62
Pago a Cuenta de utilidades	1,027,709.35
Total de otros activos	1,347,209.29
Total de activos	27,793,120.42



ANEXO # 2.12 SISTEMA DUPONT ESUNI 2010

