



Universidad de Matanzas

Facultad Ciencias Empresariales

Departamento de Economía

**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS DE
LAS UNIDADES DEL COMPLEJO CIMEX DE CÁRDENAS**

Trabajo de diploma en opción al título de Licenciada en Economía

Autora: Yalia de la Caridad Rivero Alfonso

Tutor: MSc. Bárbaro Cruz Valido

Cotutor: MSc. Alfredo Santana González

Matanzas, 2020

Nota de Aceptación

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Dado en Matanzas, el día ___ del mes de _____ del año 2020.



"Desarrollo es, principalmente, la atención al ser humano, que ha de ser el protagonista y el fin de cualquier esfuerzo por el desarrollo."

Fidel Castro Ruz, 1979

Declaración de autoridad

Yo, Yalia de la Caridad Rivero Alfonso declaro ser la única autora de esta tesis en opción al título de licenciada en Economía y autorizo a la Universidad de Matanzas y al Complejo CIMEX de Cárdenas a hacer uso de la misma con la finalidad que estime conveniente.

Para que así conste firmo a los ____ días del mes _____ de 2020.

Yalia de la Caridad Rivero Alfonso

Dedicatoria

A mi madre que siempre ha estado ahí desde el primer
día luchando a mi lado.

Agradecimientos

Agradezco este Trabajo de Diploma:

- ❖ A mi mama por consentirme siempre,
- ❖ A mis abuelos por enseñarme a crecer,
- ❖ A mis tíos que me ayudaron en mi proceso académico desde que era pequeña,
- ❖ A mis tutores y jefa de año porque sin ellos no hubiera podido escribir estas líneas,
- ❖ A todos los profesores que fueron parte de esto en mis 5 años de universidad y por esa noble labor que realizan,
- ❖ A mis compañeros de aula por ir a bordo en esta aventura,
- ❖ A todos mis amigos por su ayuda,

Mil gracias, sin ustedes no hubiera sido posible.

Resumen

En los momentos actuales el principal desafío que enfrenta el Estado cubano es la obtención de recursos financieros dada su importancia en el desarrollo económico, político y social, este objetivo no es fácil de lograr en un escenario complejo y desafiante, a raíz de la crisis de salud y económica provocada por la COVID-19. Alcanzar el éxito depende en gran medida de la capacidad para elevar la eficiencia económica sobre todo a nivel empresarial, haciendo énfasis en aquellas entidades que constituyen un punto esencial para generar ingresos al país. Sobre esta base, se realizó la presente investigación que tiene como objetivo: proponer un procedimiento para el análisis económico y financiero que contribuya a la mejora en el proceso de toma de decisiones en El Complejo CIMEX de Cárdenas. El resultado de esta investigación permitirá comprender la importancia de contar con un procedimiento que evalúe la actividad económica financiera, aspecto este que facilitará la evaluación certera de los resultados y el proceso de toma de decisiones.

Summary

Nowadays the main challenge that the Cuban State is overcoming is the amount of financial resources because their importance in the development of economics, politics and society, it's not very easy into a complex and challenging stage, due to the crisis of the economy and health caused by COVID-19. For reaching success depends on the capability of raising the economic efficiency most of all at an enterprise level, pushing on those entities that are critical point for the income to the country. About this base, was realized the present investigation and the target is: Propose a procedure for the economic and financial analysis that contributes at the improvement on the process of the decisions taking in the Corporation CIMEX of Cardenas Municipality. Also, there is the conclusions, the recommendations and the corresponding annex. The result of this investigation will allow to comprehend the importance of counting with a procedure that evaluates the economic and financial gesture and the behavior of the integral indicators, this aspect will make easier the certain evaluation of the results and the process of the decisions taking.

Índice

Introducción.....	1
CAPITULO I: Marco teórico referencial de la actividad de ventas minoristas..	4
1.1. Historia del comercio.....	4
1.1.1. Evolución actual y clasificación del comercio minorista.....	7
1.1.2. Clasificación del negocio detallista en todas sus fases.....	9
1.1.3. Comercio minorista en cuba.....	12
1.2. La gestión económica en las tiendas minoristas.....	13
1.3. Los estados financieros.....	15
1.3.1. Objetivos de los estados financieros.....	16
1.3.2. Características de los estados financieros básicos.....	18
1.3.3. Componentes de los estados financieros.....	19
CAPÍTULO II: Diseñar un procedimiento lógico para el análisis de los resultados.....	24
2.1. Conceptos y características de los indicadores.....	24
2.1.1. Indicadores de eficiencia, eficacia y economía.....	27
2.2. Procedimiento propuesto para el análisis de los resultados económicos y financieros en la entidad objeto de estudio.....	29
2.3. Fundamentación teórica de los métodos aplicados en el procedimiento.....	40
Capítulo III. Aplicación parcial del procedimiento para el análisis económico y financiero en el Complejo CIMEX de Cárdenas.....	44
3.1. Aplicación del procedimiento para el análisis de los resultados económicos y financieros en el Complejo CIMEX Cárdenas.....	44
Conclusiones.....	66
Recomendaciones.....	67
Bibliografía.....	68

Introducción

Cuba está en la batalla por el incremento de la calidad de los atributos del comercio minorista; de la que forma parte la evaluación del producto tiendas y la mejora de su eficiencia a través de sus propias fortalezas.

En el mundo empresarial actual, y en el marco de las múltiples crisis, donde coexisten las empresas más destacadas a nivel internacional, uno de los cambios más significativos se expresa en el hecho de que no solo es factible comparar los resultados económicos en niveles de crecimiento de ingresos y utilidades, sino que existen elementos intangibles que ocupan un lugar cada vez más predominante en la generación de valor para la empresa.

Los argumentos brindados muestran la pertinencia de un estudio como este vinculado a la mejora de la eficiencia y como es oportuno en los momentos actuales, de esta forma así se recoge en los Lineamientos de la Política económica y social aprobados en el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba cuando se plantea el lineamiento 245: Incrementar y estabilizar la oferta de bienes y servicios a la población y su calidad....’

La actividad de las empresas minoristas es una fuente importante de ingresos, por lo que se requiere formular la sistematicidad de los análisis que conlleven a determinar las potenciales reservas de eficiencia y el grado de razonabilidad de la eficiencia, economía y eficacia con que laboran. En este empeño el análisis de los estados financieros y la formación y seguimiento de indicadores de eficiencia y eficacia es fundamental.

También juega un papel importante la fuerza de trabajo y el capital humano contenido en ella toda vez que tiene el peso subjetivo mayor en la tarea de lograr máximos ingresos.

La investigación se realiza en el Complejo CIMEX de Cárdenas, que muestra buenos resultados en el orden económico en cuanto al cumplimiento de las cifras presupuestadas, sin embargo, se adolece de un análisis que integre la economía y eficiencia con poca profundidad en los atributos cualitativos que son

fundamentales en la mejora de la gestión económica y financiera a partir del incremento sostenido de las ventas minoristas.

Según el banco de problemas de la entidad los análisis que se realizan de la gestión son poco sistemáticos e integradores para obtener una valoración más efectiva que apoye el proceso de toma de decisiones. El complejo no realiza un estudio de los principales indicadores económicos y financieros por lo que el trabajo realizado se basa en el análisis de estos. Todo lo anterior sustenta la situación problemática de la investigación.

Por tanto el problema científico que asume la investigación se plantea como sigue:

- Necesidad de un análisis integrado de los resultados económicos y financieros de las unidades del Complejo CIMEX de Cárdenas, a partir de la inserción del paradigma multicriterio.

Para dar solución al problema de investigación antes expuesto se ha trazado como objetivo general:

- Analizar los resultados económicos y financieros de las unidades del Complejo CIMEX de Cárdenas.

Los objetivos específicos que se han definido para dar cumplimiento al objetivo general son:

1. Conformar el marco teórico referencial de los aspectos básicos a tener en cuenta.
2. Diseñar un procedimiento metodológico para el análisis de los resultados.
3. Aplicar parcialmente el procedimiento metodológico propuesto en la entidad objeto de estudio.

A partir de un enfoque dialéctico-materialista, la investigadora utiliza métodos, técnicas e instrumentos. Dentro de los métodos teóricos utilizados se encuentran:

El **histórico- lógico** para estudiar la evolución y variedad del comercio minorista, con el fin de ajustarse en características y contenidos, a la selección de uno que permita el desarrollo de la investigación.

Inducción y deducción: la inducción se puede definir como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de cosas particulares a un conocimiento más general, la deducción es una forma del razonamiento, mediante este se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad.

Análisis y síntesis: el análisis es una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades. A su vez la síntesis se produce sobre la base de los resultados previamente por el análisis.

Como **métodos empíricos** se han utilizado la observación, la revisión documental, la encuesta, los métodos horizontal y vertical para el cálculo y análisis de indicadores, las razones financieras y el coeficiente de Kendall.

El trabajo se estructura en tres capítulos:

En el **capítulo I** se realiza el marco teórico referencial a la actividad de tiendas minoristas.

En el capítulo II se presenta el procedimiento metodológico que sirve de guía para enfrentar cualquier análisis de datos en la actividad. En esta parte del trabajo se esbozan desde el punto de vista teórico los métodos y técnicas a utilizar.

En el capítulo III se desarrolla una breve caracterización de la entidad objeto de estudio y se procede a aplicar parcialmente el procedimiento metodológico.

Finalmente se dan las conclusiones, las recomendaciones y los anexos de la investigación que facilitaron su comprensión, así como la bibliografía empleada.

Capítulo I: Marco teórico referencial de la actividad de ventas minoristas.

Este capítulo tiene como propósito, abordar los antecedentes relacionados con el problema que rige la investigación. Así, en el mismo se expone el estado del arte en las temáticas relacionadas con el comercio minorista, la gestión económica y los estados financieros en la actividad minorista.

1.1. Historia del comercio.

Los orígenes del comercio se remontan a finales del Neolítico, cuando se descubrió la agricultura. Al principio predominaba la agricultura de subsistencia, sin embargo los nuevos desarrollos tecnológicos de los agricultores como la fuerza animal y el uso de diferentes herramientas eran cada vez mayores. Gracias a esto las cosechas obtenidas eran mayores que la que necesitaban para subsistir y ya no era necesario que toda la comunidad se dedicara a la agricultura, por lo tanto una parte de la población empezó a especializarse en la alfarería y la siderurgia, estos factores favorecieron directamente el surgimiento del comercio.

Según Bonilla (2013), entre las principales etapas que ha transitado el comercio tenemos:

El trueque:

El trueque era la manera en que las antiguas civilizaciones empezaron a comerciar. Se trataba de intercambiar mercancías de igual valor. El principal inconveniente de este tipo de comercio era que las dos partes involucradas tenían que coincidir en la necesidad de las mercancías ofertadas por la otra parte.

Edad antigua (300 a.C-finales del siglo V d.C):

Las mercancías como medio de pago resultaban ser poco prácticas, ya que muchas de ellas eran perecederas y difíciles de acumular. Por ello, se fueron sustituyendo por objetos o metales preciosos, que iban tomando formas variadas dependiendo del lugar.

Edad media (siglo V d.C-siglo XV d.C):

En este periodo empiezan a surgir importantes rutas comerciales transcontinentales que intentan suplir la alta demanda europea de bienes y mercancías. Se crean rutas de importación muy frecuentadas. El establecimiento de rutas sirve para reactivar la economía de diferentes regiones. A finales de la Edad Media surge la banca como establecimiento monetario que presta una serie de servicios y facilita mucho el comercio.

La era de los descubrimientos (siglo XV d.C):

La búsqueda de nuevas rutas comerciales hacia la India propició el descubrimiento de América lo que supuso oro importante y un paso hacia la evolución del comercio, favoreciendo el crecimiento en la banca. Las redes comerciales y de capital europeas se consolidan con el nuevo flujo de oro proveniente de América del Sur, fortaleciendo el crecimiento de la banca europea y el surgimiento de grandes bancos europeos (como el banco de Ámsterdam, el banco de Suecia, el banco de Inglaterra, entre otros).

Comercio transatlántico (siglo XVII):

Las travesías transatlánticas entre Europa y América cobran un papel fundamental en esta época, no solo por el transporte de mercancías sino también por el tráfico de pasajeros. Las travesías mejoran de forma asombrosa con el paso del barco de vela al barco de vapor, mucho más rápido y seguro.

Innovaciones en el transporte (siglo XIX):

Las innovaciones en el transporte revitalizan noblemente el comercio, ya que con la mejora del transporte de mercancías, estas pueden ser manufacturadas de forma barata a todos los puntos de consumo.

Una de las primeras aportaciones de la revolución del transporte fue el ferrocarril de la primera mitad del siglo XIX.

El transporte fluvial también tuvo mucha importancia en algunos lugares de Europa y América. Por último, el gran avance lo constituyó la aparición del automóvil con la construcción sistemática de carreteras.

Globalización (siglo XX- siglo XI):

Tendencia a la creación de zonas de libre comercio a nivel internacional. La globalización nace como consecuencia de la necesidad de rebajar costos de producción con el fin de dar la habilidad al productor de ser competitivo en un entorno global.

Este proceso tecnológico, económico, social y cultural permite a los distintos países del mundo unificar sus mercados y sociedades a través de una creciente comunicación e interdependencia.

Era tecnológica (siglo XXI):

Tendencia de compra-venta de productos y servicios a través de medios electrónicos e informáticos. La cantidad de comercio llevada a cabo electrónicamente ha crecido de forma extraordinaria en estos últimos tiempos debido a la propagación del internet y el uso de innovaciones, tales como la transferencia de fondos electrónicamente, el marketing e internet, el internet electrónico de datos, etc.

El comercio es la actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, su venta o su transformación. Está sujeto a una legislación y a un régimen impositivo. Asegura la prestación de varios servicios especiales. Estabiliza los precios y rentas al llevar los productos desde el lugar donde abundan a aquellos en que son escasos o no existen.

De acuerdo con Rodríguez (2015), entre las clasificaciones del comercio están:

- Comercio mayorista.
- Comercio minorista.
- Comercio interior.
- Comercio exterior.
- Comercio terrestre, marítimo, aéreo o fluvial.
- Comercio por comisión.
- Comercio por cuenta propia.

- Comercio electrónico.

1.1.1. Evolución actual y clasificación del comercio minorista.

El sector servicios, también conocido como sector terciario, es uno de los tres grandes sectores en los que se dividen las actividades económicas

Los servicios desde el punto de vista del mercadeo y la economía, son las actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes. Los servicios son lo mismo que un bien, pero de forma no material o intangible. Esto se debe a que el servicio solo es presentado sin que el consumidor lo posea. (Raffino, 2020).

Un servicio representa un conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien, algo o alguna causa. Los servicios son funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos (...). (Sánchez, 2019).

La industria de los servicios ha alcanzado una importante posición a escala mundial entre el resto de las industrias del mundo actual, abarcando una gran variedad de sectores que ofrecen a los clientes toda una gama de posibilidades, con el fin de satisfacer al máximo las necesidades y expectativas de los mismos. (Hernández, 2014)

En general, se puede definir como el sector que no produce bienes materiales, sino que provee a la población de servicios necesarios para satisfacer sus necesidades.

Hoy en día puede decirse con certeza que los servicios son pilar fundamental de una economía. Las ventas minoristas, como una actividad dentro de los servicios, es un tema mucho más interesante debido a su efecto multiplicador. Por esa razón, la clave del éxito en este sentido radica en que las ventas minoristas y de manera general los servicios, logren satisfacer las necesidades de los clientes.

Según Barreiro (2002), el comercio minorista al actuar como interface entre productores o mayoristas y consumidor final hace disponible al consumidor los bienes que este demanda, en el surtido, tiempo, lugar y forma oportunas, de manera que éste pueda seleccionar y acceder a ellas de manera más cómoda y rápida

posible. El comercio minorista por tanto, agrega una utilidad sobre la ya brindada por los productores. Añade a ese satisfactor, utilidad de lugar, de tiempo, de imagen, y de forma al valor del producto accesible al consumidor. En consecuencia el comercio minorista provee al consumidor de un espacio para que disfrute una “experiencia de compra”.

Cualquier actividad cuyos esfuerzos de marketing están dirigidos hacia la venta de mercancías o servicios al consumidor final. (Guerrero, 2006).

Según Facci, (2007) el comercio minorista en una actividad del negocio de vender bienes o servicios al consumidor final.

La existencia de puntos de vista bastante diferentes entre los productores y los comerciantes, en relación a determinadas normas o reglas de juego aplicables en la práctica comercial y que hacen referencia a expresiones como venta desleal o comercio honrado, es motivo también de conflictos. Asimismo, las reclamaciones de los consumidores contra los comerciantes o contra las empresas de venta de servicios, por considerar lesionados sus derechos como resultado de la acción comercial, son junto a otros muchos temas, cuestiones que agitan de forma sistemática al mundo del comercio. (Hernández, 2014)

La venta al detalle es un sistema de comercialización que entrega el producto al consumidor final. Así pues los canales de venta son la parte medular del "Retail" es percibida como un negocio tradicional, pues la mayor parte de la gente la concibe como una empresa enfocada en lograr buenas negociaciones.

Cualquier empresa, fabricante, mayorista o detallista, que vende algo a los consumidores finales para su uso propio, no de negocio, está haciendo una venta al detalle. Esto es cierto a pesar de cómo se vende el producto o dónde se vende el producto. Sin embargo, la empresa que se dedica principalmente a la venta al detalle se conoce como detallista y no a otros tipos de negocios que sólo realizan ventas al detalle en forma ocasional.

Si bien no podemos olvidar que se trata de un negocio que busca rentabilidad económica, la mayor importancia de las ventas al detalle es que permiten dar satisfacción al cliente.

Brinda tranquilidad al consumidor en cuanto a no tener que preocuparse por comprar productos al mayor, ya que ese rol es desempeñado por las tiendas. Esto le hace la vida más fácil a los clientes, ya que solo compran lo que realmente necesitan y regresan por más en el momento que consideren oportuno.

La importancia de la venta al detalle es poder llegar directamente al cliente, dándole acceso cómodo y seguro al producto que demanda, ofreciendo variedad, precios competitivos y una experiencia que garantice su regreso una y otra vez. Alrededor del 25% del circulante de una sociedad moderna pasa por un establecimiento detallista. (Hernández, 2014)

Desde el punto de vista de la cadena de suministros, también las ventas al detalle representan el complemento perfecto para los mayoristas, que ven en la tienda no solo a un cliente, sino además la posibilidad de superar cualquier limitación geográfica y hacer crecer sus marcas.

Se estima que los gastos de operación promedio totales para los detallistas son alrededor de 27% de las ventas al detalle, los gastos al mayoreo representan aproximadamente 11% de las ventas al mayoreo u 8% de las ventas al detalle. Por lo tanto, en forma aproximada, los costos de la venta al detalle son alrededor de dos y media veces los costos de las ventas. Por lo general los costos más altos de la venta al detalle se relacionan con el gasto de tratar directamente con el consumidor final (Hernández, 2014).

1.1.2. Clasificación del negocio detallista en todas sus fases.

Existe una gran variedad de formas comerciales, fruto del esfuerzo de los detallistas para responder a las necesidades de los consumidores. Una primera clasificación las divide según el lugar donde el comprador se encuentra en el momento de la compra: dentro o fuera de la tienda (Perdomo, 2004).

Venta en establecimientos comerciales:

Se trata de aquella clase de venta en la que el consumidor visita el establecimiento para llevar a cabo una compra. Actualmente, la mayor parte de las ventas al detalle

se realizan en las tiendas, distinguiendo entre los comercios por: El tipo de producto vendido, la estructura organizativa (independiente, cadenas o tiendas franquiciadas); las estrategias de precios (margen normal o descuentos).

Tipos de productos vendidos:

Al desarrollar la gama de productos que se pretende vender, el detallista ha de decidir a qué cliente quiere dirigirse y que cantidad espera venderles. En algunos tipos de productos, por ejemplo, Zapatos o vestidos de mujer, los clientes están persuadidos de que podrán encontrar una amplia gama de alternativas para elegir. En otros, como las bicicletas, no exigirán un surtido tan extenso. Además de las expectativas de los clientes, el detallista ha de tomar en consideración sus propios recursos financieros, el espacio de que dispone en su tienda y el conocimiento del producto.

Atendiendo a la estructura organizativa, los establecimientos pueden agruparse en:

1. Independiente: Se trata de comercios no afiliados con ninguna otra unidad detallista de la misma línea de negocios o de una línea similar.

2. Cadenas de Tiendas: Se trata de una organización detallista compuesta por dos o más unidades que dependen de un mismo propietario. Existen cadenas nacionales, regionales y locales.

3. Tienda franquiciadas: Las tiendas franquiciadas son comunes en los sectores turísticos o en otros como el del mantenimiento, el sector o la reparación de automóviles. Mediante un acuerdo de franquicia el licenciador facilita al licenciado un nombre conocido y varios sistemas de asistencia o de ayuda.

Estrategias de precios:

El precio, a nivel conceptual, expresa el valor del producto o servicio en términos monetarios. El precio es con frecuencia el factor determinante de muchas compras y para muchos detallistas la base de su política operativa, hasta el punto de que la estrategia de precios elegida es una variable significativa en el momento de clasificarlos. Las dos estrategias de precios empleadas normalmente son o bien

aquellas que aplican un margen normal, o bien aquellas otras que aplican un margen de descuento. Como se detalla a continuación:

- **Margen Normal:** Una tienda que opere con márgenes normales ofrece la mercancía a un precio comparable al de la mayoría de los otros detallistas en negocios del mismo sector y no usa el precio como una herramienta principal de venta.
- **Margen de descuento:** Una tienda que opera con márgenes de descuento ofrece habitualmente una línea de productos de poca profundidad, trabaja en régimen de autoservicio y hace del precio su principal herramienta de venta.

Ventas fuera de los establecimientos comerciales

Un establecimiento comercial es el lugar donde se desarrolla y se lleva a cabo una actividad comercial, pudiendo calificarlo como sinónimo de punto de venta porque es el espacio físico donde se compran y venden bienes y servicios y comercio porque se establece el contacto entre compradores y vendedores. Este no produce bienes y servicios solo comercializa los productos.

Es otro sistema de venta al detalle, en el que la transmisión del producto o del servicio se consigue sin que el comprador visite un establecimiento comercial. Aunque representa todavía un porcentaje bajo de las operaciones comerciales, es un sistema de venta en clara expansión. En él cabe distinguir entre las que se realizan mediante contacto personal y las que se llevan a cabo sin necesidad de éste.

Venta mediante contacto personal.

Se realiza a través del personal de ventas, directamente por medio de visita domiciliaria o por teléfono. Los recursos humanos de una empresa son tan importantes como los materiales.

1.1.3. Comercio minorista en cuba

En 1990 producto a la caída del Campo Socialista, Cuba se enfrentó a una crisis económica, catalogada como periodo especial, en consecuencia con lo sucedido, la dirección del socialismo cubano se vio en la necesidad de tomar medidas en todas las esferas de la sociedad.

La economía cubana tuvo que reordenarse para lograr una conformidad con la realidad existente, de ahí que el comercio minorista de bienes en Cuba se acrecentó y adopta la siguiente estructura:

En primer lugar se encuentra el comercio estatal que constituye una forma superior de la socialización de la circulación mercantil y que se efectúa a través de organismos destinados al efecto cuyos recursos materiales y financieros pertenecen al Estado. Este tipo de comercio desempeña el papel rector y dominante en el comercio cubano. Este a su vez está compuesto por cuatro grandes grupos de instituciones: (García, 2012)

- Las empresas de comercio minorista normado, que aseguran la venta de la canasta básica a precios especiales y por igual a todos los ciudadanos.
- Las empresas de comercio minorista, que se encargan de la comercialización de productos liberados, en moneda nacional, tanto industriales como agropecuarios, a precios superiores de los normados.
- Actividades de comercio minorista de organismos estatales y entidades, resultado de autoconsumo, estímulos, mercados para sectores específicos y otros.
- Las empresas de comercio minorista que venden sus mercancías en divisas.

En segundo lugar se encuentra el comercio no estatal que contiene: (García, 2012)

- El comercio llamado Mercado Agropecuario, que comprende aquellos productos agropecuarios que comercializan las cooperativas y los campesinos privados como resultado del excedente de producción que poseen después de cumplir sus obligaciones con el Estado. En este

comercio, los precios se establecen en el mercado por la acción de la oferta demanda.

- El comercio privado, en el cual un sector de la población, cuentapropistas, participan en la comercialización de productos elaborados o no por ellos mismos.
- El comercio sumergido, ilegal pero que existe, y cuya fuente de recursos proviene de las deficiencias en el control interno que permiten la sustracción de productos de los almacenes de instituciones estatales, mixtas y cooperativas.

1.2. La gestión económica en las tiendas minoristas.

Se denomina gestión financiera a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

De acuerdo con Fainstein (2014), entre sus principales funciones están:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
- El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

La forma que adopta la estructura en una empresa tiene que ver con su tamaño. Si la empresa es grande, la importancia del tema financiero es determinante, entonces se incluirá en el organigrama la función de un gerente financiero o gerente administrativo-financiero. El gerente financiero es aquella persona que pone en gestión financiera las decisiones enunciadas en la estrategia, a partir de la visión y misión de la empresa. Esta es su función como gerente y estratega.

De esta gerencia o jefatura dependerá el área de tesorería, donde se custodian los fondos que están en el poder de la empresa (antes de que se apliquen como pagos o se depositen). Del área de tesorería depende la de cobranzas, donde se producen todos los ingresos.

Existe también el área de pago, que se ocupa de recibir la documentación requerida para realizar un pago, verificar que corresponda y requerir las autorizaciones correspondientes.

También suele haber un área de presupuesto financiero, que es el sector que convierte a la gerencia financiera en una gerencia de estrategia. Aquí es donde se analiza la posición financiera de la empresa y se sugieren las mejores opciones de requerir fondos o de invertirlos.

Una buena gestión financiera no evalúa solamente si se dispone o no hoy su dinero: se trata de planificar, de prever una buena gestión a futuro y las probables faltas o excesos de dinero.

La herramienta principal para el planeamiento financiero es el presupuesto financiero, que forma parte de un sistema más amplio denominado sistema presupuestario. Dentro del sistema presupuestario, el presupuesto financiero permite anticipar los probables déficits, desarrolla estrategias para cubrirlos, y a la vez analiza las posibles decisiones de inversión que haya que realizar en el caso de superávit.

El superávit es el excedente financiero, en tanto que el déficit es el faltante financiero en un momento determinado.

En una empresa, tanto el superávit como en déficit financiero requieren un análisis permanente ya que continuamente ingresa y egresa dinero por múltiples conceptos. Nadie puede gastar más de lo que gana y la única forma de cubrir los déficits es requerir préstamos.

1.3. Los estados financieros.

Una de las metas primordiales de la economía es producir la información necesaria para todas las personas o entidades que requieren conocer la gestión de la empresa en un determinado período, en tal sentido, se confeccionan los estados financieros para la información indispensable de la administración y con ello el desarrollo de la empresa, las finanzas con el apoyo de la contabilidad constituyen una importante herramienta para la toma de decisiones. El propósito de cualquier análisis es normalmente, ayudar a los usuarios de los estados financieros a evaluar el rendimiento presente y futuro de la entidad, mediante un análisis elaborado por la gerencia.

Según Demestre et al (2005), los estados financieros constituyen el producto final de la contabilidad; ellos describen la situación económica financiera de una empresa.

Los estados financieros son informes y documentos con información económica, de un individuo o entidad. También conocido con el nombre de estados contables, estos informes exponen la situación económica en que se encuentra una empresa, como así también sus variaciones y evoluciones que sufren durante un período de tiempo determinado (Raffino, 2020).

Según Zamorano (2010), los estados financieros suministran los datos fundamentales que, junto con datos de otras fuentes, necesitan simplificarse, reclasificarse, compararse y medirse con el fin de facilitar la información requerida para proceder al análisis e interpretación de la información financiera. Los estados financieros son los documentos que proporcionan informes periódicos a fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración de una compañía, es decir, la información necesaria para la toma de decisiones en una empresa.

Los estados financieros se preparan por la necesidad de dar a conocer información resumida y general a la administración de una empresa y a terceros interesados en su funcionamiento. Son el producto final del sistema de contabilidad y están preparados con base en los principios de contabilidad, a las reglas particulares y al criterio prudencial. Estos estados contienen información financiera y cada uno constituye un reporte especializado de ciertos aspectos de la empresa (Blanco, 2014).

Teniendo en cuenta lo antes planteado, consideramos que los estados financieros son la fuente principal de información de una empresa, ya que ellos reflejan la situación económica y capacidad de pago de la misma en una fecha determinada, así como los resultados obtenidos de sus operaciones contables y financieras, correspondientes a un período dado.

Los estados financieros son utilizados por la dirección de la entidad para los fines de un control detallado de los segmentos o fases del ciclo de operaciones. Es indudable que la dirección necesita para ella, un número relativamente grande de análisis contables detallados, aspectos que se resuelven con los Estados Financieros, según la Norma Cubana de Contabilidad No. 1 y los informes internos. Las proformas contenidas en esta Norma constituyen registros oficiales a todos los fines, constituyendo información relevante a los efectos del control y el proceso de toma de decisiones del Gobierno.

Los estados financieros constituyen aspectos fundamentales para una entidad por la relevancia de datos reales que brinda con los cálculos que trae consigo ayudando en gran medida a la toma de decisiones para la disminución de deficiencias, por tanto concuerdo con las definiciones antes expuestas.

1.3.1. Objetivos de los estados financieros.

Los estados financieros básicos deben cumplir el objetivo de informar sobre la situación financiera de la empresa en cierta fecha y los resultados de sus operaciones y los cambios en su situación financiera por el período contable terminado en dicha fecha.

Según Instituto Mexicano de Contadores Públicos S.A. (2010), los estados financieros deben ser capaces de transmitir información que satisfaga al usuario general en la empresa y deben servirle para:

- Tomar decisiones de inversión y de crédito. Los principios interesados al respecto serían los que puedan aportar financiamiento, como capital o crédito a la empresa.
- Aquilatar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar recursos. Aquí tendrá interés los diversos acreedores, principalmente quienes han otorgado préstamos, así como los propietarios.
- Evaluar el origen y las características de los recursos financieros del negocio, así como el rendimiento de los mismos. En esta área el interés es general, pues todos están interesados en conocer de qué recursos financieros dispone la empresa para llevar a cabo sus fines, como lo obtuvo, como los aplicó, y finalmente que rendimiento ha tenido y puede esperar de ellos.
- Por último formarse un juicio de cómo se ha manejado el negocio y evaluar la gestión de la administración a través de una evaluación global de la forma en que esta maneja la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento de la empresa.

Según Buján (2018), los estados financieros principales deben servir para:

- Tomar decisiones de inversiones y crédito, para lo cual es necesario conocer la estructura financiera, la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y su rentabilidad.
- Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa así como su capacidad para generar fondos.
- Conocer el origen y las características de sus recursos.
- Formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.

El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, desempeño y cambios en la situación financiera de una

empresa que se útil a una amplia gama de usuarios con el objetivo de tomar decisiones económicas. Los estados financieros deben ser comprensibles, relevantes, fiables y comparables (Buján, 2018).

Según Demestre et a.l (2001), las limitaciones de los estados financieros son:

- Sólo brindan información de los hechos ocurridos que puedan expresarse en términos monetarios.
- Son influenciados por la diferencia de criterios que puedan tener las personas que lo confeccionan.
- Son una fotografía del presente, valorados a costo histórico.
- Necesidad de informar períodos cortos, lo que generan diferentes estimaciones.
- Aplicación de diferentes métodos para el registro de algunas partidas. Por ejemplo: depreciación e inventarios.
- Desconocen el valor del dinero en el tiempo.

1.3.2. Características de los estados financieros básicos.

Los estados financieros básicos son los distintos documentos que debe preparar la empresa al término del ejercicio contable, con el objeto de conocer la situación financiera y los resultados económicos contenidos en las actividades de la empresa a lo largo de un periodo (Calvo, 2019).

De acuerdo con Llamas (2020), las características que deben poseer los estados financieros son las siguientes:

- **Comprensibilidad:** la información debe ser fácil de entender, para accionistas, empleados, instituciones públicas o posibles inversores entre los agentes.
- **Relevancia:** en este caso la información debe tener una cierta importancia, la cual si se llegara a omitir podría significar un resultado de estudio de la empresa radicalmente distinto. Para ello debe reunir información relevante y omitir la que no es.

- **Comparabilidad:** para que podamos sacar conclusiones con periodos anteriores, la información debe poseer una cierta homogeneidad, tanto en los tipos de datos mostrados como en su forma de representarlos.
- **Fiabilidad:** La neutralidad y la ausencia de costes de agencia deben ser la bandera de los estados financieros.
- **Pertenencia:** cumpliendo las anteriores características, los estados financieros deberían cumplir con las expectativas de los agentes o usuarios que puedan solicitarlos.

1.3.3. Componentes de los estados financieros:

Los estados financieros brindan toda la información contable que muestra la situación y evolución financiera de las entidades, teniendo cada uno de ellos una importancia determinada y se clasifican en básicos, complementarios y especiales. Los estados financieros básicos son los más importantes que producen la contabilidad ya que mediante ellos se determina la solución económica de la entidad, su capacidad de pago en una fecha determinada o bien el resultado obtenido en las operaciones de un periodo establecido.

Balance de situación: se define como el documento contable que informa acerca de la situación de la empresa, presentando sus derechos y obligaciones, así como el capital y reserva, valorados de acuerdo a los criterios e contabilidad generalmente aceptados (Sevilla, 2015).

En el balance se muestran:

- **Activo:** un activo es un recurso con valor que alguien posee con la intención de que genere un beneficio futuro. Representa todos los bienes y derechos de una empresa, adquiridos en el pasado y con los que esperan obtener beneficios futuros. Son resultado de sucesos pasados y son capaces de generar rendimientos económicos en el futuro. Todos los activos tienen el potencial de traer dinero a la empresa, ya sea mediante su uso, su venta o su intercambio. Son ejemplos de activo un local, una furgoneta, una patente,

un ordenador, las materias primas, las inversiones financieras o los derechos de cobro (Llorente, 2019).

- **Pasivo:** representa las deudas y obligaciones con las que una empresa financia su actividad y le sirve para pagar su activo. También se conoce con el nombre de estructura financiera, capital financiero, origen de los recursos y fuente de financiación ajena. Son deudas que tenemos en el presente pero que hemos contraído en el pasado. Un ejemplo de obligación es el préstamo con una entidad financiera. Al adquirir ese préstamo, estamos obligados a pagar el principal y los intereses al proveedor (Llorente, 2019).
- **Patrimonio neto de una empresa:** son todos aquellos elementos que constituyen la financiación propia de la empresa. En el balance de situación es la diferencia efectiva entre el activo y el pasivo. Lo componen principalmente los fondos propios. Anteriormente los fondos propios y el patrimonio neto se consideraban sinónimos. Sin embargo, según los nuevos criterios internacionales el patrimonio neto incluye además otras partidas, como los ajustes contables producidos por errores o cambios de criterio contable. Se considera el patrimonio neto de una empresa como el valor de una empresa. Cuando una empresa da beneficios, ese dinero se incluye dentro del patrimonio de la empresa, por lo que la misión principal de los directivos de una empresa es aumentar el patrimonio neto. Cuanto mayor sea el patrimonio neto, mayor es el valor de la empresa (Samper, 2019).

El funcionamiento de la empresa genera la percepción de ingresos y la realización de gastos, de cuya diferencia surge el resultado del período. El resultado es la consecuencia de las actividades ordinarias, que son las propias que generan el resultado de explotación y el resultado financiero, y las extraordinarias, las que se realizan de forma ocasional, que generan el resultado extraordinario o atípico. El Plan de Cuentas cubano ha optado por la cuenta de pérdidas y ganancias en forma de cuenta. Algunas cuentas importantes a considerar en los análisis se describen a continuación (Blanco, 2014).

Cuenta de resultados: compara los ingresos de la empresa con los costes de la misma, y muestra si ha habido beneficios para pagar dividendos. Dentro de esta tenemos dos elementos importantes que son:

- **Ingresos:** todas las ganancias que se suman al conjunto total del presupuesto de una entidad, ya sea pública o privada, individual o grupal. En términos generales, los ingresos son los elementos tanto monetarios como no monetarios que se acumulan y que generan como consecuencia un círculo de consumo-ganancia. El Plan General de Contabilidad español define los ingresos como "incrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de entradas o aumento en el valor de activos, o disminución de los pasivos, siempre que no tengan su origen en aportaciones, monetarias o no, a los socios y propietarios, en su condición de tales" (Gil, 2015).
- **Gasto:** utilización o consumo e un bien o servicio a cambio de una contraprestación, se suele realizar mediante una cantidad saliente de dinero. Dicho con otras palabras cuando tenemos un gasto, lo que hacemos es una transacción enviando dinero a cambio de recibir un bien o servicio. Por ejemplo el uso de luz o comprar comida. Sin embargo esa salida de dinero no tiene por qué producirse en ese momento, ya que podemos gastar algo o pagarlo después o al contrario. En contabilidad, se establece mediante el principio de devengo, que los gastos se registrarán en el momento en que ocurren, con independencia de la fecha de pago (Pedrosa, 2019).

El estado de cambios en el patrimonio neto: es uno de los estados financieros contables y reflejan los movimientos que afectan a dicho patrimonio neto durante un ejercicio económico. El estado de cambios en el patrimonio neto lo realizan una serie de acciones contables que aparecen en una tabla y en el aparecen los cambios que se producen en la empresa y que afectan a su patrimonio neto. Tiene dos partes, el estado de ingresos y gastos reconocidos y el estado total de cambios en el patrimonio neto.

El estado de flujos de efectivo: es uno de los estados financieros de la contabilidad, informa sobre el origen y la utilización de las corrientes de efectivo y sus equivalentes. Las corrientes de efectivo se forman en formato de cascada y la información presentada esta referida al año de la formulación y al anterior. También incluye una columna para posibles anotaciones cruzadas con la memoria (Marco, 2019).

La información contenida en el estado de flujos de efectivo refleja todos los cobros y pagos realizados por la empresa ese año. Se pretende con ello dar una amplia información sobre el origen del efectivo y el uso de ese efectivo a lo largo del ejercicio. Los flujos de efectivo serán las entradas y salidas de efectivo en las cuentas de efectivo y otros activos líquidos equivalentes. Se considera efectivo a la tesorería depositada en la caja de entidades y a los depósitos bancarios a la vista. Según Marco (2019), también podrá considerarse como efectivo a los instrumentos financieros susceptibles de ser convertidos en efectivo siempre se cumplan estos tres requisitos:

- su vencimiento en el momento de adquisición no sea superior a los tres meses.
- no haya riesgo significativo de variación de su valor.
- se consideran parte de la gestión habitual de tesorería.

No se incorporan al estado de flujos de efectivo los movimientos internos de tesorería ni los pagos por adquisición, cobros por amortización o activos financieros a los que se ha dado consideración de activos líquidos equivalentes como:

Memoria: uno de los estados financieros utilizados que sirve para ampliar la información contenida en los demás estados. Así pues, la memoria deberá presentarse y elaborarse conjuntamente con los demás estados financieros. La función de este estado contable es la de completar, ampliar, comentar y realizar aclaraciones sobre el resto de documentos que se integran en las cuentas anuales (Marco, 2019).

La finalidad principal de la memoria es complementar la información que suministran otras cuentas anuales como: el balance de situación, la cuenta de resultados, el

estado de cambios en el patrimonio neto y el estado de flujos de efectivo. En muchas ocasiones, la información que proporcionarían el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias es insuficiente, de ahí la necesidad de la memoria. Es obligatorio presentarla junto al resto de documentos contables. Hay que resaltar que la memoria tiene gran importancia para los accionistas, pues a través de ella se relatan los hechos más importantes en la empresa: inversiones, objetivos, logros alcanzados y resultados.

La memoria se conecta al resto de los estados contables mediante anotaciones cruzadas entre sí. El objetivo de estas anotaciones es desmenuzar y hacer entendibles ciertas operaciones realizadas por la sociedad, por tanto, es un documento que ayuda a la mejor comprensión de la situación financiera y patrimonial de la sociedad a todos los interesados en la misma.

En el estado de rendimiento financiero se incluirán, como mínimo, rúbricas específicas con los importes que correspondan a las siguientes partidas: Ingresos ordinarios, gastos financieros, participación en el resultado del ejercicio de las asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen según el método de la participación, pérdidas o utilidades antes de impuestos, que se hayan reconocido por la venta o disposición por otra vía de Activos, así como por la cancelación de Pasivos correspondientes a explotaciones en interrupción definitiva, impuesto sobre utilidades; y resultado del ejercicio (Aliaga, 2013).

Capítulo II: Propuesta de un procedimiento para el análisis de los resultados.

El análisis de los resultados constituye una vía para lograr encontrar las causas y atacar los efectos, a través de la aplicación de técnicas de análisis. En el presente capítulo de la investigación se describe un procedimiento aplicado en investigaciones anteriores en la actividad de ventas minoristas, en diferentes organizaciones, que ha facilitado obtener los resultados esperados.

2.1. Conceptos y características de los indicadores.

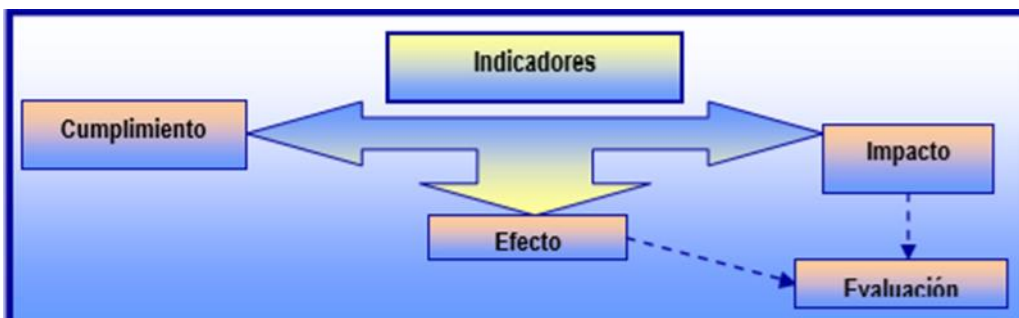
Se conoce como indicador a aquel dato que refleja cuales son las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro. Muchos son los autores e instituciones que han estudiado los indicadores conceptualizándolos desde sus puntos de vistas, por lo que se pueden citar definiciones tales como las que referencia la profesora Iviam Domínguez Fernández de la Universidad de Matanzas en su Tesis de Maestría:

- La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) define el término indicador como un parámetro o el valor resultante de un conjunto de parámetros, que ofrece información sobre un fenómeno, con un significado más amplio que el directamente asociado a la configuración del parámetro, cuantifican y simplifican información sobre aspectos complejos que a menudo se derivan de investigaciones técnicas, son dependientes de un propósito, y están abiertos a interpretación.
- Serie estadística o cualquier forma de indicación que facilite estudiar dónde se está y hacia dónde con se dirige respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto. (Bauer, 1966)
- Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respectos a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas. (Beltrán, 1999)

- Herramienta para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos (...) son medidas verificables de cambio o resultado (...) diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso (...) con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo (...) productos y alcanzando objetivos. (Pérez, 2001)

Teniendo en cuenta lo anterior, se definen los indicadores como puntos de referencia que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas que permiten seguir el desenvolvimiento en un proceso y su evaluación y que deben guardar relación con el mismo. Los indicadores deben poseer la mayor precisión posible, tener pertinencia con el tema a analizar, deben ser sensibles a los cambios, confiables, demostrables y ser datos fáciles de obtener y constituyen una herramienta de comunicación para informar sobre el estado de una materia en particular. Desde hace más de dos décadas, son una herramienta mediante la cual es posible sistematizar y ordenar la información, pueden ser de cumplimiento, de efecto y de impacto, estos dos últimos se le conoce como indicadores de evaluación, como se muestra en la figura N° 2.1.

Figura N° 2.1: Clasificación de los indicadores.



Fuente: Domínguez (2010).

Los indicadores de cumplimiento muestran cómo se desarrolla lo que se está investigando a través del monitoreo de sus metas parciales. Los indicadores de efecto miden si se cumplieron los objetivos específicos y los indicadores de impacto los objetivos o el objetivo general.

Según Blanco, (2014) los indicadores presentan las siguientes características:

- Representa el resultado obtenido de uno o varios procesos.
- Debe ser lo más representativo posible de la magnitud que se pretende medir.
- Se expresa normalmente a través de un dato numérico.
- El beneficio que se obtiene del uso del indicador supera al esfuerzo de capturar y tratar los datos.
- Es comparable en el tiempo para poder analizar su evolución.

Los requisitos que deben cumplir los indicadores son: útiles, que sirva realmente para la mejora, expresable en forma de índice, ligado a un objetivo, fácil de calcular, auto explicativo, sensible, capaz de detectar irregularidades, referido a un período de tiempo definido, no manipulable, concreto, se parte de datos claramente identificables y fórmulas precisas, numerador y denominador relacionados y correspondientes a los mismos períodos de actividad. Se deben priorizar los indicadores que mejor midan en calidad, plazo y respuesta de la actividad.

Cada Indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- **Medible:** el medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** el medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** el indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Dentro de cualquier organización es imprescindible pararse a analizar y medir que impacto, repercusión y retorno ha tenido cada una de las acciones que se han tomado y llevado a cabo. De nada sirve lanzar acciones sin saber si estas son efectivas o, por el contrario, no han tenido la repercusión que se esperaba de ellas. Esta parte de análisis y control tan fundamental en las empresas, suele ser una de las más olvidadas. Ya sea por tiempo o por presupuesto, lo cierto es que son pocas

las organizaciones que optan por llevar un buen control de todas las acciones acontecidas.

Establecer indicadores de gestión es una buena forma de asegurarse llevar un control de las acciones y un buen análisis para ver si están cumpliendo los objetivos propuestos. Además de esto, estos pueden ayudar a las organizaciones a mejorar diferentes aspectos, lo más fundamental es la ayuda que presentan a la hora de realizar una buena toma de decisiones. Como ya se ha comentado, para conocer la eficiencia de las acciones y, en sí, de la empresa. Para conocer los puntos débiles de la organización sobre los que actuar para mejorarlos. Para identificar puntos fuertes y potenciarlos con el fin de hacerlos una ventaja competitiva de la organización. Para conocer el tiempo real lo que sucede en la empresa y tomar medidas antes de que sea más difícil actuar sobre un problema.

2.1.1. Indicadores de eficiencia, eficacia y economía.

La eficacia como base del éxito de las organizaciones es destacada por diferentes autores, que van desde definiciones hasta la propuesta de procedimientos para evaluarla involucrando a todos los grupos de interés de la organización.

Dos de los términos más comúnmente empleados en todos los ámbitos de la ciencia son los de eficacia, del latín *efficax*: eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado; y eficiencia, del latín *efficientia*: acción, fuerza, virtud de producir. Bajo el marco de referencia organizacional, la literatura relevante muestra que distintos autores conceptualizan los términos de eficacia y eficiencia de múltiples maneras.

En términos económicos, la eficacia, es la capacidad de una organización para cumplir objetivos predeterminados en condiciones preestablecidas. Es pues la asunción de retos de producción y su cumplimiento bajo los parámetros propios (Sánchez, 2020).

La eficiencia es un fenómeno ampliamente estudiado en el ámbito económico y referido a la necesidad de menores asignaciones de factores para la producción de un determinado nivel de bienes y servicios (Sánchez, 2018). Dicho de otro modo, la

eficiencia es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo; es la cualidad de un sistema, mercado u organización en virtud de la cual se producen determinadas cantidades de salida con el mínimo de entradas.

Otro concepto relacionado con eficacia es el de efectividad (del verbo latino *efficere*: ejecutar, llevar a cabo, producir, obtener como resultado); es la capacidad de conseguir el efecto deseado en lo que realiza. En economía, este concepto también se relaciona con lo realmente causado en el caso de variables (Páez, 2020).

El concepto de efectividad generalmente ha sido utilizado como sinónimo de eficacia, debido a una errónea traducción del término “effectiveness”. Sin embargo algunos autores, utilizan el concepto de efectividad englobando la eficiencia (forma en que se logran los objetivos) y la eficacia (logro de los objetivos).

Esta relación pudiera representarse de la siguiente manera:

$$eficacia = \frac{RA \text{ (resultados alcanzados)}}{RE \text{ (resultados esperados)}}$$

Eficiencia.

En economía la eficiencia ha tenido un significado diferente al de eficacia: se dice que determinada asignación de recursos posee eficiencia paretiana si no es posible producir mayor cantidad de un bien sin renunciar a la producción de otro bien. Según esta definición, se puede ser eficiente sin ser eficaz, dado que el hecho de que los bienes se produzcan en una situación de eficiencia paretiana no garantiza que la combinación de bienes obtenida sea de utilidad para el cumplimiento de los objetivos.

Algo semejante puede decirse de los conceptos de eficiencia técnica (cualquier combinación de factores productivos eficiente en sentido paretiano) y de eficiencia económica (combinación de factores de eficiencia técnica de costo mínimo). Como síntesis, en contraposición a las definiciones de eficacia indicadas en el presente

capítulo, puede definirse la eficiencia como la cualidad de un sistema, mercado u organización en virtud de la cual se produce determinada cantidad de output con el mínimo input.

La eficiencia es una medida que lleva implícita una cualidad, vincula los resultados de la producción a los gastos que se requiere para lograrlos. Por esta razón se requiere definir indicadores cuantitativos y cualitativos que reflejan el volumen de la producción o las ventas, tanto física como en términos de valor, tales como producción física, ventas por familias, ventas netas e indicadores cualitativos como Costo por peso de producción y/o ventas, gastos materiales por peso de producción bruta, productividad del trabajo, entre otros.

Economía

Se entiende por economía la obtención de bienes y servicios, sin sacrificio de la calidad y al menor costo. En el enfoque básico de análisis a través del esquema Inversión-Acumulación-Insumo-Proceso-Producto la economía se analiza referida a los insumos de fuerza de trabajo, de los recursos materiales y del desgaste de la planta y equipos que intervienen en el proceso de producción y/o de servicios.

Se incluyen en el análisis de economía las razones de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y de cobertura o reserva y de cobros y pagos.

2.2. Procedimiento propuesto para el análisis de los resultados económicos y financieros en la entidad objeto de estudio.

Para realizar un análisis de estados financieros cada investigador debe trazar una serie de pasos a seguir que le permitirán alcanzar su objetivo. La facilitación de un estudio pasa necesariamente por la organización secuencial del mismo entorno a una estructura.

Según Hernández (1991), los pasos a seguir para el análisis de estados financieros son: definir el objetivo del análisis, definir el método de análisis, determinar los instrumentos analíticos aplicables, interpretar y diagnosticar y emitir recomendaciones.

Los pasos referidos pueden utilizarse como punto de partida en el diseño de un procedimiento para determinar un Índice de Eficiencia Económico-Financiera que evalúe la gestión económica en las empresas del sector de comercio y gastronomía. El vocablo procedimiento es definido por Nogueira et al. (2004) como la “forma específica de llevar a cabo una actividad...”. En el presente estudio se sintetiza como la lógica de intervención para alcanzar un objetivo. Llevado al ámbito investigativo, un procedimiento representa la vía hacia el resultado científico.

Según Hernández (1991), la investigación de tipo descriptiva busca especificar las propiedades importantes de personas o fenómenos sometidos al análisis. En ella se elige una serie de variables a medir y los resultados sirven para describir el fenómeno de interés. Las variables a incluir en la validación del procedimiento serán aquellas consideradas descriptivas. Un valor absoluto o relativo, un coeficiente, un índice o indicador económico-financiero descriptivo a los efectos del presente estudio es aquel que puede observarse en la totalidad de la muestra y sus resultados no se encuentran en función de la dimensión de la entidad que describe o puede ser estandarizado.

La propuesta de análisis que se presenta en esta investigación tiene como objetivo plasmar en un orden lógico los pasos a seguir en el análisis económico financiero que debe realizar cualquier entidad de la economía cubana en la actualidad cada mes, pero considerando un grupo de elementos que sintetizan el análisis de los indicadores. Para ello es necesario apoyarse en métodos de trabajo con expertos.

Fase I. Diagnóstico.

Parte del análisis y la comparación de los datos en base a tres etapas clave que son:

Caracterización general del Complejo CIMEX de Cárdenas: En esta etapa se caracteriza la entidad objeto de estudio partiendo de la misión, visión, objetivos, características de la entidad, el sistema estadístico y contable que utilizan, indicadores que se usan en la entidad, entre otros aspectos. Se recurre al método de análisis histórico, que estudia desde el punto de vista de la dialéctica los procesos históricos de la organización.

Selección de los especialistas que colaboran: Es un momento fundamental pues de su veracidad a la hora de determinar la competencia de los especialistas dependerá la fiabilidad de los criterios que se seleccionen y la profundidad de los análisis.

Análisis de Estructura, Crecimiento y Cumplimiento de Ventas, costos y Gastos: En esta etapa se valora la estructura de ventas, costos, gastos, utilidades a nivel del Complejo`. Se valora de forma general el contenido de ventas de las tiendas y su nivel de crecimiento

Fase II. Programa de análisis de la gestión

Parte del análisis y la comparación de los datos en base a cuatro etapas clave que son:

Análisis de los resultados económicos: Incluye la aplicación de métodos de análisis tradicionales e interpretación de los resultados económicos como: comparaciones con el presupuesto, análisis estructurales de costos y gastos, entre otros. Estos métodos a pesar de las diversas clasificaciones existentes en la bibliografía, se recomienda que se tomen los más comunes. La aplicación de estos métodos y los resultados obtenidos es la base para obtener resultados superiores y debidamente fundamentados mediante la aplicación de métodos de trabajo con expertos.

El análisis de los resultados se realiza a través del estado de rendimiento financiero: Es el punto de partida para el análisis de los resultados económicos. Un elemento importante antes de aplicar los métodos de análisis será la revisión de la creación de todas las provisiones pertinentes, por servicios que aún no se tiene al cierre contable la cifra real.

Se deberá revisar que las cancelaciones de provisiones sean acorde al concepto que se creó, pues de no ser de esta forma se podría considerar una distorsión de resultados. También se deberá analizar la correspondencia de los gastos fijados por concepto de Impuesto por utilización de la fuerza de trabajo y contribución a la seguridad social con las obligaciones por estos conceptos fijadas en la cuenta de Obligaciones con el Presupuesto del Estado del Estado de Situación.

Análisis de los resultados financieros: Es el punto de partida del análisis de los resultados financieros. No se podrá pasar por alto antes de aplicar los métodos de análisis los siguientes elementos:

- Correspondencia de los fondos de efectivo en caja con los montos aprobados.
- Correspondencia de los saldos de las cuentas de inventario con el submayor de inventario.
- La revisión de las tasas de depreciación aplicadas a los Activos Fijos.
- Correspondencia de los saldos de las cuentas de activos con el submayor de activos fijos.
- Niveles de autorización y análisis de los gastos diferidos.
- Antigüedad de las cuentas por cobrar y pagar.
- Coincidencia de la utilidad o pérdida del periodo que se muestra en el estado de rendimiento financiero con la registrada en la cuenta de patrimonio del estado de situación.

Deberá revisarse el registro de gastos diferidos que corresponden al periodo en la cantidad alícuota previamente definida y aprobada. Su estructura acorde a las normas cubanas establecidas en las Resoluciones 235 del 2007, 360 y 369/13 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Evaluación de las Unidades del Complejo CIMEX de Cárdenas: Esta etapa es clave en el procedimiento, pues permite integrar la valoración subjetiva dada de los criterios por los especialistas con los resultados reales de cada criterio para cada tienda, logrando conformar un orden de tiendas que facilita el proceso de toma de decisiones. La formulación del problema de acuerdo al objeto del estudio abordado presenta un número reducido de alternativas (tiendas), que deben evaluarse a partir de un conjunto de criterios de entrada y formalizar entonces la estructura de este problema decisional discreto con criterios múltiples para evaluar la eficiencia de las tiendas. Se introducen los siguientes elementos en el problema

- un conjunto de m puntos ($T_1, T_2, \dots, T_i, \dots, T_m$) que identifican las tiendas a evaluar por el centro decisor, esta estructura permite evaluar productos mercados y servicios, así como diferentes períodos de prestación de servicios.
- un conjunto de n puntos (C_1, C_2, \dots, C_n) que representan los criterios cuantitativos, en lo fundamental económicos y los cualitativos seleccionados después de evaluar el proceso de prestación de servicios correspondiente a las tiendas seleccionadas para la validación de esta técnica. Resulta importante la determinación de la ponderación de los criterios, para lo cual se deberán perfeccionar y adecuar los métodos que ofrezcan la mejor ponderación.
- un conjunto de $m \times n$ puntos ($V_{11}, \dots, V_{ij}, \dots, V_{mn}$) que representa los valores de partida en los criterios que identifican Inputs y Outputs obtenidos. Así el V_{ij} representa el input asignado o el output alcanzado por la tienda i -ésima con respecto al criterio j -ésimo

Por tanto, un problema decisonal discreto con criterios múltiples puede representarse por medio de una matriz.

Identificación y ponderación de indicadores

En esta etapa se debe conformar una tabla resumen de los indicadores que se tendrán en cuenta para elaborar el análisis, teniendo en cuenta el sentido de cada criterio. Se deben realizar análisis estructurales y dinámicos de los ingresos y gastos. No se recomienda el análisis cualitativo dado la diversidad de los productos y segmentos que distingue a las tiendas entre sí.

Para la determinación de la ponderación de los criterios se procesan las encuestas aplicando el método del Coeficiente de Concordancia de Kendall, velándose siempre en lograr concordancia en los juicios emitidos dado que esta ponderación será la utilizada para aplicar el posicionamiento de las tiendas. Se recomienda actualizar las ponderaciones cada cierto y determinado periodo de tiempo en la medida que cambien las estructuras y mercados de la entidad. La información se obtiene aplicando a los especialistas una encuesta con el formato mostrado en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 2.1: Formato de encuesta para determinar indicadores relevantes.

Indique marcando con 'X' si considera relevante el indicador para comparar los resultados económicos de las Unidades que integran el Complejo 'CIMEX Cárdenas'.		
Indicador	Relevante	No relevante
I1		
I2		
In		

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente se obtienen las ponderaciones otorgadas por los especialistas a los indicadores seleccionados mediante el método de Consenso. La información se obtiene aplicando a los especialistas una encuesta con el formato mostrado en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 2.2: Formato de encuesta para determinar la ponderación de los indicadores seleccionados para comparar los Complejos entre sí.

Indique su percepción de la importancia de cada indicador para evaluar los resultados de las Unidades que conforman el complejo 'CIMEX Cárdenas'. Indique n como última prioridad y 1 como primera prioridad.	
Indicador	Prioridad
I1	
I2	
In	

Fuente: elaboración propia.

Evaluación de ranking por tipos de tiendas del Complejo: Se ha decidido incluir este análisis en el procedimiento metodológico pues ya se ha descrito la importancia que tiene en la gestión de tiendas una adecuada evaluación de los productos a la venta. Por otra parte se puede recompilar información estadística cuantitativa de las

tiendas de la Sucursal y agrupar las tiendas por tipos o marcas. Se puede utilizar el método de ranking Axiomático, llegándose a elaborar un ranking sencillo del posicionamiento de las tiendas acorde a criterios múltiples.

Análisis de las tendencias de las ventas: En esta etapa se propone el estudio de las series cronológicas de las ventas con la mayor antigüedad en el tiempo que se pueda recopilar. De esta forma se puede analizar las tendencias y estacionalidad de las series. Se intentará determinar ecuaciones de regresión lineales que son las que más frecuentemente se ajustan a las ventas minoristas y si no se determinarán otras correlaciones como Exponencial, geométrica, logarítmica, entre otras. Se debe validar las ecuaciones formadas con los datos reales obtenidos en periodos más recientes.

En esta parte se establecen las potenciales relaciones que se pueden dar entre resultados económicos y financieros, tales como entre las ventas y el capital de trabajo, entre las diferentes cuentas de inventarios y las ventas, entre otros. Se deben buscar correlaciones que faciliten la realización de previsiones y pronósticos. Este análisis es fuente para determinar la adecuada administración de las diferentes cuentas de inventarios y del propio Capital de Trabajo.

Fase III. Evaluación eficiencia, eficacia y economía.

Parte del análisis y la comparación de los datos en base a tres etapas clave que son:

Identificación y ponderación de indicadores: Se trata de aplicar métodos de valoración por parte de especialistas del grado de importancia que tiene para la entidad un grupo de indicadores seleccionados, a partir del tipo de actividad que desarrolla y las insuficiencias que adolece en el orden de la eficiencia, la eficacia y la economía.

De esta forma se podría realizar la normalización de los indicadores seleccionados y construir índices sintéticos medidores de eficiencia. Este índice se pudiera analizar al cierre de cada periodo contable.

Se propone la utilización del Método de Consenso para realizar la discriminación de los ratios. Una vez identificados los indicadores estos son listados en el formato de encuesta que se muestra a continuación.

Cuadro Nº 2.3: Formato de encuesta para determinar indicadores relevantes.

Indique marcando con 'X' si considera relevante el indicador para evaluar los resultados económicos y financieros de la entidad que faciliten evaluar la eficiencia, eficacia y economía con que ha operado el complejo 'CIMEX Cárdenas'.		
Indicador	Relevante	No relevante
I1		
I2		
In		

Fuente: elaboración propia.

Se utiliza para ponderar en Coeficiente de concordancia de Kendall toda vez que se obtiene una ponderación que muestra si existe concordancia y coincidencia no casual en los criterios emitidos por los especialistas. Se propone como formato de encuesta el que se ilustra en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 2.4: Formato de encuesta para recopilar la información para la ponderación de los indicadores que integran los índices sintéticos

Indique su percepción de la importancia de cada indicador para evaluar los resultados de la eficiencia con que ha operado la entidad Indique n como última prioridad y 1 como primera prioridad.	
Indicador	Prioridad
I1	
I2	
In	

Fuente: elaboración propia.

(La encuesta se repite para los indicadores de eficacia y economía.)

Formulación de indicadores sintéticos medidores: Se basa en lo fundamental en la evaluación conjunta de los índices sintéticos determinados y su utilización en la valoración del cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa para el período analizado.

En la determinación de los índices sintéticos se toman los indicadores relevantes seleccionados previamente por consenso y ponderados. Este tipo de construcción estadística ha sido validada en investigaciones realizadas (Nogueira, 2002).

La determinación del Valor del Indicador Normalizado se realiza por el Método de transformación (0,1). Los resultados se determinan en una tabla de Microsoft Excel según el formato siguiente:

Esquema Nº 2.1: Formulación del índice sintético de eficiencia.

Indicador (i ... n)	Ponderación (Vi)	Resultado del indicador normalizado (Ei)	Evaluación ponderada
Iefici1	V1	Eefici1	V1Eefici1
Iefici2	V2	Eefici2	V2Eefici2
Iefici3	V3	.	
Ieficin	Vn	Eeficin	VnEeficin

Fuente: elaboración propia

El índice sintético de eficiencia (ISEFICI) se calcula según la fórmula:

$$EICI = \sum_{i=1}^n ViEFICIi$$

Esquema N° 2.2: Formulación del índice sintético de eficacia.

Indicador (i ... n)	Ponderación (Vi)	Resultado del indicador normalizado (Ei)	Evaluación ponderada
Iefici1	V1	Eefici1	V1Eefici1
Iefici2	V2	Eefici2	V2Eefici2
Iefici3	V3	.	
Ieficin	Vn	Eeficin	VnEeficin

Fuente: elaboración propia

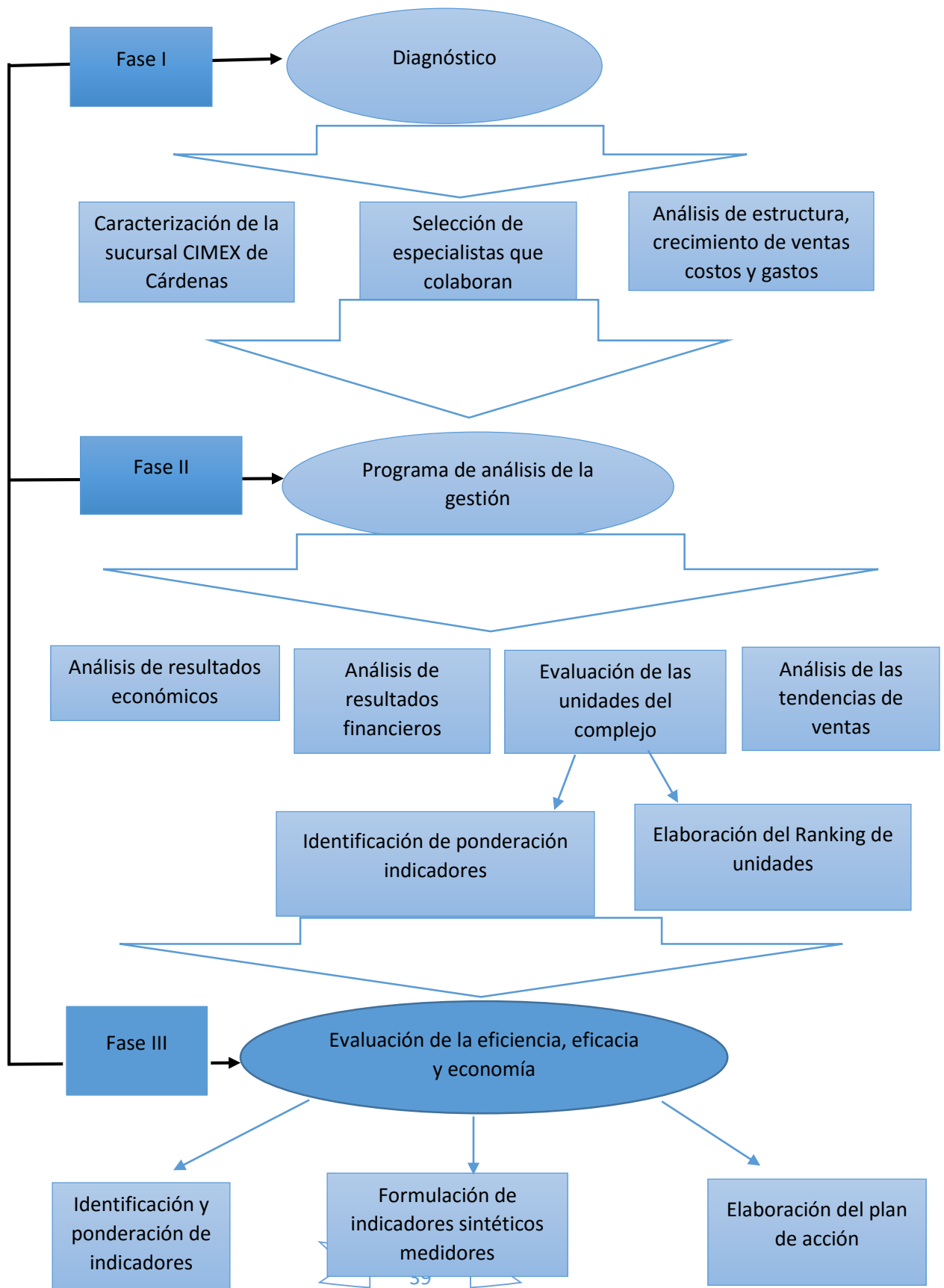
El Índice sintético de Economía (ISECO) se calcula según la fórmula:

$$ISECO = \sum_{i=1}^n ViECOi$$

Elaboración del plan de acción: A partir de la información obtenida mediante los resultados de los indicadores y el análisis del Complejo es fácil numerar las insuficiencias, deficiencias o hallazgos y definir las acciones de control posibles a ejecutar para eliminarlas o minimizarlas, dejando bien definido los responsables de que se cumplan y las fechas de cumplimiento.

El procedimiento que utilizó la autora en esta investigación fue íntegramente tomando como modelo la tesis de Blanco (2014), como se muestra en la Figura N° 2.2.

Figura Nº 2.2: Representación gráfica del procedimiento de la investigación.



2.3. Fundamentación teórica de los métodos aplicados en el procedimiento.

Método del coeficiente de competencia: Durante el proceso investigativo se requiere del criterio subjetivo de personas con conocimiento competente en la materia, por lo que se debe validar su competencia en el tema de investigación. Uno de los métodos reconocidos en la bibliografía es el método del coeficiente de competencia, donde la información se obtiene encuestando a cada especialista. Para la selección de los expertos se utiliza el coeficiente de competencia de Oñate (2001), el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto o un tercero sobre su nivel de conocimiento con respecto a la gestión económica y financiera en el sector del comercio y la gastronomía y las fuentes que permiten comprobar la valoración. El Coeficiente de Competencia (K_i) se calcula como:

$$K_i = (K_{Ci} + K_{Ai})/2 \quad \text{Donde:}$$

- **K_{Ci}:** Coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto potencial i respecto a la gestión económica y financiera en el sector del comercio y la gastronomía, calculado sobre la valoración del propio experto o un tercero.
- **K_{Ai}:** Coeficiente de argumentación de los criterios del experto potencial i .

Las fuentes de conocimientos se clasifican según los criterios en alto, medio y bajo asignando el valor predeterminado a cada fuente. La suma de los resultados de la **tabla Nº 2.3** ofrece el valor total del coeficiente de argumentación para cada especialista.

El coeficiente de competencia K del experto i , se obtiene -como ya se ha visto- al promediar la puntuación correspondiente de los coeficientes de conocimiento y argumentación. Serán considerados en el estudio descriptivo que se realiza aquellos expertos cuyo coeficiente de competencia adopte un valor en el rango $0.8 < K < 1$. Métodos de análisis de los estados financieros.

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

- El análisis vertical o método porcentual.
- El análisis horizontal o método comparativo.

El análisis vertical El análisis vertical es una técnica del análisis financiero que permite conocer el peso porcentual de cada partida de los estados financieros de una empresa en un periodo de tiempo determinado (Rus, 2020).

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

El análisis vertical del estado de rendimiento financiero estudia la relación de cada partida con el total de las mercancías vendidas o con el total de las producciones vendidas, si dicho estado corresponde a una empresa industrial. El importe obtenido por las ventas de mercancías, producciones o servicios en el período, constituye la base para el cálculo de los índices del estado de rendimiento financiero. Por tanto, en el análisis vertical la base (100%) puede ser en total, subtotal o partida.

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

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

Métodos de razones simples: Una razón es una simple expresión matemática de la relación de una partida con otra; es el cociente entre magnitudes que tienen una cierta relación significativa y por este motivo se comparan, de manera tal que para variar el comportamiento del resultado de la razón, se pueda tomar una acción correctiva sobre cualquiera de las partidas que la determinaron o sobre ambas,

aunque una interpretación completa de una razón frecuentemente requiere investigación adicional de los datos básicos. Las razones constituyen una ayuda para el análisis e interpretación, pero no sustituyen un buen juicio analítico (Colectivo de Autores, CECOFIS, 1999).

Existen cientos de razones, no hay una clasificación generalmente aceptada, el analista debe seleccionar aquellas razones que sean útiles para resolver una situación dada. En el trabajo, después de observar la diversidad de formas en que se presentan en la bibliografía las razones financieras, se toma de referencia los rangos que pueden adoptar las razones a partir del texto del CECOFIS editado en el año 2005.

Método de consenso.

Es un método que busca el criterio consensuado de grupo de personas respecto a determinado aspecto o criterio. Se plantea que al aplicar la siguiente expresión debe considerarse consenso si el Grado de aceptación de cada uno de los atributos por parte de los decisores, denominado G_c es mayor que 0.85. Entonces el atributo evaluado se acepta. De quedar por debajo del rango establecido, se pueden adoptar las decisiones siguientes:

1. Desechar el criterio de los decisores y mantener el atributo.
2. Desechar el atributo, tratando de mantener la condición de que su cantidad nunca sea menor que el número de decisores utilizados.
3. Retroalimentar a los decisores con los criterios de los demás para tratar de que modifiquen su votación

$$G_c = \left(1 - \frac{\text{votos negativos}}{\text{votos totales}}\right)$$

Se utiliza el método para seleccionar los indicadores que conformaran la comparabilidad de las Unidades y los índices sintéticos medidores de eficiencia, eficacia y economía. Se pretende con la aplicación de este método discriminar los indicadores que no se consideren importantes para el cálculo del referido Índice.

Para capturar la información se aplica la encuesta cuyo formato se aprecia en los **Anexos Nº 2 y 4.**

Métodos de Normalización

El proceso de normalización consiste en expresar en una misma unidad de medida variables que se describen en varios tipos de medidas, de forma tal de lograr la comparabilidad entre ellas. Para realizar este proceso existen diferentes métodos reconocidos en la Bibliografía como Métodos de Transformación (0,1), Método del Vector de Normalización, entre otros. En el trabajo se utiliza el Método de Transformación (0,1) para procesar los datos de los indicadores seleccionados para integrar los índices sintéticos medidores de economía, eficiencia y eficacia. También se normalizan los indicadores que serán utilizados para conformar el ranking de las unidades del Complejo. Toda la información es procesada con el software DECISOFT.

Método del coeficiente de concordancia de Kendall

Este método se utiliza para determinar la ponderación otorgada por los expertos a los criterios definidos logrando buscar la concordancia y la coincidencia no casual en los juicios emitidos. En la investigación se utiliza este método para determinar la ponderación que dan los especialistas a los indicadores que servirán de base para la comparación de las tiendas y para conformar los índices sintéticos medidores de eficiencia, eficacia y economía. Se obtiene la información aplicando el formato de encuesta que se observa en los cuadros 3 y 5. Las encuestas son procesadas con el software DECISOFT con el objetivo de obtener además la concordancia y coincidencia no casual en los criterios emitidos.

Método axiomático.

Se aplicará el método axiomático para conformar el ranking de las tiendas. La idea básica del método consiste en conectar los problemas de elección multicriterio discreto con la teoría de la elección social e intentar obtener un modelo con criterios múltiples que sea eficaz para la toma de decisiones en el campo de la gestión empresarial.

El problema decisional consiste en clasificar un conjunto finito de alternativas, donde la autora asume las alternativas como las Unidades que integran el Complejo ´ Cárdenas CIMEX ´ desde la mejor a la peor según un orden débil que no sea trivial y que sea una síntesis válida de las clasificaciones de alternativas efectuadas por un conjunto finito de criterios relevantes (clasificación por orden de importancia), limitándose conscientemente al caso puramente ordinal (datos ordinales) y estableciendo un sistema axiomático que soporte conscientemente el problema de la clasificación por orden de importancia.

La matriz de clasificación según el método axiomático para productos mercado, servicios o sucursales se define como:

PT_i : representa la i -ésima unidad de venta a posicionar.

C_{ij} : Representa el número de criterios para los cuales la unidad de venta u_{vi} clasifica o domina a u_{vj} , y se identifica como coeficiente de clasificación.

La matriz cuadrada $S = [C_{ij}]$ se define como matriz de clasificación de las unidades de ventas a evaluar.

Tabla Nº 2.1: Estructura de la matriz de clasificación para unidades de Ventas minoristas.

Unidad de venta	UV1	UV2	...	UVj	...	UVm
UV1	...	C12	...	C1j	...	C1m
UVT2	C21	C2j	...	C2m
...
UVTi	Ci1	Ci2	...	Cij	...	Cim
...
UVTm	Cm1	Cm2	...	Cmj	...	Cmm

Fuente: Blanco, 2014.

Capítulo III. Aplicación parcial del procedimiento para el análisis económico-financiero en el Complejo CIMEX de Cárdenas.

La implementación parcial del procedimiento descrito en el capítulo anterior se realiza a continuación a partir de considerar las características propias de la organización. Resaltando la limitación antes expuesta, debido a la situación epidemiológica de no poder realizar entrevista a los trabajadores de la empresa y recolectar la mayor cantidad de datos posibles.

3.1. Aplicación del procedimiento para el análisis de los resultados económicos y financieros en el Complejo CIMEX de Cárdenas.

Fase I. Diagnóstico.

La Corporación CIMEX S.A., sociedad mercantil de carácter privado, propiedad del Estado Cubano se ha caracterizado desde su creación hace más de 35 años, por su crecimiento constante y su estabilidad financiera. Ejemplo fehaciente es su organización, más de 80 empresas con sucursales en todo el país y divisiones especializadas que comprenden amplios e importantes sectores de la economía cubana. CIMEX desarrolla la actividad comercial minorista a través de 5 cadenas de establecimientos que incluyen: tiendas por departamentos, servicentros, cafeterías, videos centros, tiendas fotográficas, centros comerciales galerías de tiendas y ofertas gastronómicas y tiendas típicas, pequeños y acogedores locales, situados en los barrios con artículos de alta demanda donde se incluyen servicios de cafetería.

La Corporación CIMEX, S.A ha ido perfeccionando constantemente su estructura organizativa. Actualmente el trabajo efectuado en la conformación de su nueva estructura está concebido con el objetivo de lograr una mayor eficiencia en su gestión empresarial y fundamentalmente para que, paulatinamente, toda la corporación CIMEX, S.A se convierta en una gran entidad, en la cual las operaciones internas entre sus diferentes dependencias no se consideren como ventas de mercancías o servicios, utilizando para ello cuentas contables que reflejen la relación entre la casa matriz y sus sucursales territoriales.

En 1997 la dirección de la Corporación decidió que su representación en la Provincia se denominara: Sucursal CIMEX Matanzas, por lo que la creación de esta entidad significó un cambio relevante en la atención a la gestión y el funcionamiento de las entidades de la Corporación CIMEX en la provincia de Matanzas. Actualmente la Sucursal cuenta con 6 Complejos esta investigación se realizó en el Complejo de Cárdenas.

Caracterización del Complejo CIMEX de Cárdenas.

La dirección del complejo está compuesta por un Gerente del Complejo, un Jefe Económico, un Jefe Comercial, un Administrador y un Jefe Recursos Humanos, como se muestra en el **Anexo N° 6**. Existen 30 bases de silver que se compone por un administrador, un contador y los trabajadores de las unidades que atiende. Uno de los Complejo de mayor importancia dentro de la Sucursal, atendiendo a las ventas que representa y la cantidad de unidades que agrupa es el Complejo de Cárdenas, el tercer municipio en extensión dentro de la provincia. Este complejo está comprendido por un solo municipio y representa el 14.9% de las ventas de la Sucursal.

El Complejo cuenta con 64 unidades, entre Tiendas Especializadas, Tiendas Mixtas, Cafeterías “El Rápido”, un Photo Service, Servi Cupet, y Puntos de Ventas los cuales se encuentran ubicados en las diferentes zonas del municipio. Para garantizar un servicio eficiente cuenta con una plantilla de 395 trabajadores, profesionales, creativos, con sentido de pertenencia y una alta preparación política ideológica. Está formada por la siguiente estructura: 7 tiendas especializadas, 4 tiendas mixtas, 23 puntos de ventas Kioscos, 8 cafeterías, 1 Photo Service, 7 Servicentros Cupet y 1 Discoteca.

Su misión es: “Comercializar productos y servicios minoristas diversificados, con profesionalidad y calidad renovada que satisfaga las demandas crecientes de nuestros clientes; somos Complejo Cárdenas CIMEX Abanderados de la Batalla de Ideas”.

Su Visión: Somos Complejo Cárdenas Sucursal CIMEX Matanzas, líderes en ofertas de productos y servicios Minoristas; Nuestro placer su plena satisfacción. El

principal mercado de este complejo lo conforman los clientes de las unidades recaudadoras de divisas que representan más del 95% del total de sus ventas, el complejo cuenta con más de trescientos proveedores clasificados en proveedores nacionales, proveedores afiliados y firmas extranjeras, en la actualidad el por ciento de ventas de los proveedores nacionales supera el 55.0 % del total de ventas. La gerencia de comercial, económica y recursos humanos se relacionan estrechamente en el manejo y control de los recursos, ya sean materiales o humanos, incidiendo de manera directa en las principales partidas corrientes del balance.

Entre los principales servicios que presta el centro contable CIMEX de Cárdenas de la Corporación CIMEX S. A. se encuentran los siguientes:

Servicios Financieros: Los servicios financieros que realiza el complejo a través de la Dirección General Financiera (Fincimex) son los siguientes: el cobro de las Tarjetas de Crédito internacionales y las remesas del extranjero (Wester Unión, Transcard) tanto para viajes como para ayuda familiar; el control oficial del recibo y entrega de remesas familiares procedente del exterior realizado a través de American International Service (A.I.S.)

Otro de los servicios es la representación y operación de Tarjetas de Crédito internacionales tales como Visa, Master Card, Cabal y otras, así como el control y procesamiento de las Tarjetas Pre pagadas de combustible.

Actividad de Comercio Minorista: La actividad de ventas Minoristas del Complejo, se realiza por las siguientes ex Sociedades: Cadena de Tiendas Panamericanas, los Servicentros Cupet-CIMEX, las Cafeterías de alimentos ligeros El Rápido, así como los estudios de fotografía y revelados de Photoservice.

El complejo posee un sistema contable (Silver) en los establecimientos minoristas donde se registran los movimientos de inventarios, estas operaciones se interfasan al sistema Contable Sentai donde se realizan las demás contabilizaciones y transacciones, en el programa corporativo CONSO se consolidan los balances y se transmiten a la sucursal y esta a su vez a la corporación este sistema permite la

extracción de los estados financieros básicos facilitando la base de datos para la aplicación del procedimiento.

Área de Resultado Clave Básica:

- Comercio minorista.
- Prestación de servicios.

Áreas de resultados Claves Funcionales:

- Gestión Económica.
- Gestión del Capital Humanos.
- Gestión Administrativa.
- Gestión Comercial.

Unidades Estratégicas de Negocio:

- Tiendas y Puntos de Ventas.
- Unidades Gastronómicas.
- Servicentros: (Combustibles, Lubricantes, Piezas de Repuesto).
- Actividad de Recreación.
- Photoservice y Video Centro.
- Servicios de Western Unión.

El Departamento de contabilidad está dotado del equipamiento necesario e informatizado con un sistema de gestión económica llamado SENTAÍ, de procedencia canadiense, el cual brinda varias facilidades como son: una interfaz multiusuario, control de inventarios, contables (Balance General, resumido y detallado, Estado de Resultado, Módulo de: Cuentas por Cobrar (CxC), Cuentas por Pagar (CxP), Activo Fijos (AF), útiles y herramientas) entre otros; facilitando todos los informes para el análisis contable y financiero. Además de una magnífica seguridad de accesos y mecanismos eficiente de recuperación de la información en caso de catástrofe.

Tabla N° 3.1: Caracterización de los resultados de las Unidades por tipo.

INGRESO	UTILIDADES					Ingresos					
	Año 2019	Plan	Real	% Cump	% Crec	Año 2019	Plan	Real	% Estr	% Cump	% Crec
	4,965,550	5065842	4515864	89	91	31,592,278.19	32,654,992	29,418,735	100	90	93
Subtotal Administración (27)	-198,617	-115,292	-96,141	83	48	21,448.80	22,754	25,189	8.56	110	117
Subtotal Cafetería (4)	39,767	41,678	19,955	48	50	1,260,276.86	1,278,746	1,096,124	3.73	85	87
Discoteca	-564	0	0	0	0	110,392.60	103,061	36,582	0.12	35	33
Photoservice	1,714	3,302	187	6	11	213,804.80	236,062	168,548	0.57	71	79
Subtotal Puntos de Ventas (30)	86,343	118,444	107,112	90	124	4,146,710.93	3,982,794	3,799,625	12.91	95	92
Subtotal Rápido (4)	61,173	71,286	33,520	47	55	2,180,951.43	2,223,307	1,807,673	6.14	81	83
Subtotal Servi Cupet (7)	251,387	236,740	222,362	94	88	12,857,360.31	13,256,468	11,979,614	40.72	90	93
Subtotal tiendas (12)	158,695	233347	242,942	104	153	10,801,333.46	11,551,800	10,505,380	35.70	90	97

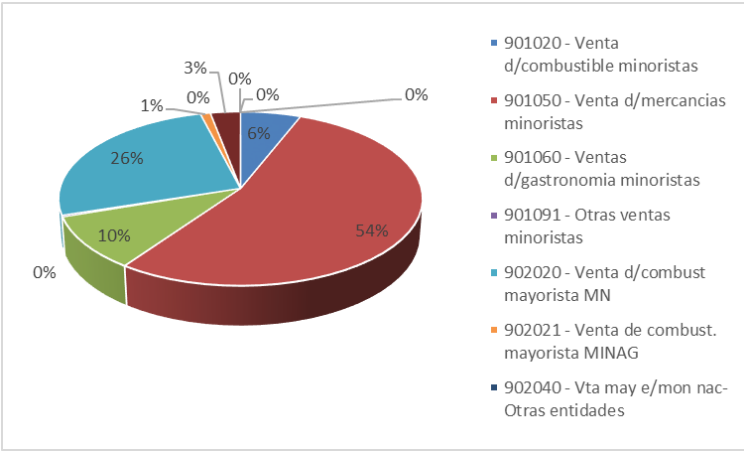
Fuente: Elaboración propia.

Objetivos de Trabajo

Entre los objetivos propuestos en el Año 2019 se encontraban: incrementar la rentabilidad, elevar el nivel de satisfacción del cliente externo, consolidar el control interno, perfeccionar el flujo de Información, optimizar los Inventarios, gestionar de manera efectiva los recursos humanos, y consolidar la moral del capital humano, basados en los principios de la Revolución. Entre los aspectos negativos que obstaculizaron el desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos en el 2019 en cuanto a la gestión comercial estuvo la inestabilidad de los productos de alta demandas a las bocas de Ventas, la falta de personal para cubrir el doble turno y/o días de franco, el reabastecimiento interno, oportuno en las unidades de ventas,

solicitud oportuna de las rebajas de precio del producto perecedero, falta de control, tratamiento, negociación de las mermas con los proveedores, falta de motivación de parte de nuestro personal en el servicio al cliente, falta de sistematicidad en los servicios complementarios a los clientes, falta de seguimientos a las incidencias reflejadas en los sistemas de monitoreo, Falta de balance sistemático de los inventarios entre las unidades.

Gráfico N° 3.1. Estructura de las Ventas al cierre del año 2019.



Fuente: Elaboración propia.

Selección de los especialistas que colaboran con la investigación.

Para el proceso de selección de especialistas que colaboraran con la investigación debe primar el criterio de que se tratara de especialistas que dominaran plenamente la actividad de ventas minoristas y las propias características del Complejo. Se debía calcular el número de expertos que como mínimo hacen falta por la fórmula siguiente:

$$M = \frac{P(1 - P)K}{I^2}$$

Donde:

P: error mínimo que se tolera en un juicio de expertos.

K: para un nivel de confianza determinado.

I: nivel de precisión que se asumió.

Se debe seleccionar en una primera revisión un número determinados de especialistas que al aplicar el método del coeficiente de competencia mediante la encuesta aplicada que se muestra en el **Anexo N° 1**, resultaron competentes con un coeficiente determinado. Los resultados de la encuesta deben ser procesados con el Software DECISOFT.

Fase II. Programa de análisis de la gestión Análisis de resultados económicos

Al cierre del 2019, el complejo incumple el plan de ingreso al 90.09% lo que representa valores de incumplimiento de 3,236,257.00 CUC, con respecto a igual periodo del año anterior para un cumplimiento del plan de un 92.52 %, con 2,555,749.00 CUC de incumplimiento, que en comparación representa un crecimiento moderado del plan. Por unidades no cumplen el cumplimiento del plan 42 unidades, que representa el 79.24 % del total. Entre las unidades incumplidoras Se dejan de ingresar 4,100,491.22 CUC.

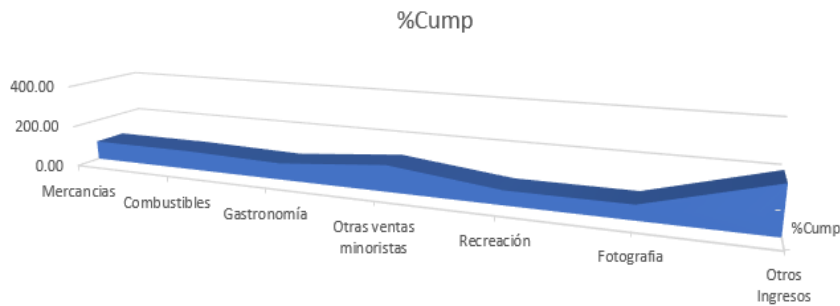
Seguidamente se muestra en forma de tabla resumen el comportamiento de las ventas por actividades, poniéndose de manifiesto que cumplen su plan del año Otras Ventas Minoristas (124.64%) y los Otros Ingresos (215.06%), mientras que el resto de las partidas se comportan de forma desfavorable, con 3 313,9 MCUC por debajo de lo proyectado para el periodo.

Tabla N° 3.2. Análisis de los ingresos por conceptos.

Indicadores	ANTERIOR	PLAN	REAL	% CUMP	% CREC
MERCANCIAS	19,037,363.46	19,836,545.00	18,174,243.63	91.62	95.47
COMBUSTIBLES	11,317,172.16	11,585,200.00	10,585,251.57	91.37	93.53
GASTRONOMÍA	3,993,006.67	4,036,902.00	3,202,678.36	79.34	80.21
OTRAS VENTAS MINORISTAS	107,498.00	98,290.00	122,506.00	124.64	113.96
RECREACIÓN	13,442.25	16,430.00	10,952.95	66.66	81.48
FOTOGRAFIA	125,760.50	119,150.00	80,258.30	67.36	63.82
OTROS INGRESOS	110,819.64	77,564.00	166,805.70	215.06	150.52

Fuente: Análisis de los resultados de la empresa al cierre del año 2019

Gráfico N° 3.2: Análisis de los ingresos por concepto.



Fuente: Análisis de los resultados de la empresa al cierre del año 2019

Por la importancia que requiere se detallan los factores que han afectado los resultados de las ventas de mercancías. Estas representan el 48.5% del total de las ventas, durante el periodo se ha mantenido el incumplimiento por parte de los proveedores de los ciclos de distribución, siendo las afectaciones más importantes las siguientes:

- Los Portales.
- Papas Company.
- Río Zaza.
- Bucanero.

Se manifiesta un importante decrecimiento en el departamento de artículos de todo por un precio, afectando este directamente los resultados de las Tiendas El Dandi, Casa Oscar y 100% Cubano, además ha tenido una importante disminución en las ventas el departamento de útiles del hogar y ferretería doméstica aunque en los últimos meses hubo entrada de altos inventarios de estas mercancías que no han tenido el movimiento que se esperaba.

Otras dificultades que influyen en las ventas de mercancías:

- Dificultades con la transportación ha retrasado las entradas de mercancías alargando el ciclo de aprovisionamiento fundamentalmente en los puntos de ventas que constituyen nuestra más amplia red de unidades.
- Prolongadas roturas en equipamiento, fundamentalmente neveras y Frizeer.
- Atraso en la apertura de las tiendas de los servi centros.

- Otras dificultades subjetivas que aunque se han enfrentado y disminuido aún existen en nuestras unidades.

Principales acciones realizadas en función de las ventas de mercancías:

- Ferias en portales y fuera del área de las unidades
- Participación en festejos populares.
- Balance de mercancías entre unidades con recursos propios.
- Diariamente en el puesto de mando del Complejo se efectúa análisis de las causas que originan incumplimiento en los ingresos para atenderlas.
- Se coordinan los mantenimientos a las unidades para evitar afectaciones en las ventas.

Seguidamente se muestra una tabla con el comportamiento de los costos por actividades durante el año, donde se observa que existe un incumplimiento de lo planificado de -2888230.43, al efectuar el análisis no vemos ninguna sobre ejecución y los Rápido, los Servi y los Puntos de venta tienen un cumplimiento considerable, mostrando una dinámica desfavorable.

Tabla N^o 3.3: Análisis de los costos de venta.

Indicadores	Anterior	Plan	Real	Diferencia	%Cump	%Crec
Costo de venta	21149257	22070063	19181832.6	-2888230.43	86.91	90.70
Costos de venta de las cafeterías	613092.43	601013	565.98	-600447.02	0.09	0.09
Costos de venta de la discoteca	53244.25	46414	18514.47	-27899.53	39.89	34.77
Costos de venta de photoservice	145873.91	152485	122438.35	-30046.65	80.3	83.93
Costos de venta de los PV	2565106.55	2679873	2309562.26	-370310.74	86.18	90.04
Costos de venta de los Rápido	1214874.49	1117208	1008815.49	-108392.51	90.30	83.04
Costos de venta de los Servi Cupet	9114590.03	9669775	8547694.01	-1122080.99	88.40	93.78
Costos de venta de las tiendas	7456926.08	7803295	7174208.14	-629086.86	91.94	96.21

Fuente: elaboración propia

Para el año 2019 se incumple el plan de gastos que ascienden a 5 121,0 miles de pesos, para un cumplimiento del plan al 92.79 %, lo que significa un ahorro sustancial de 398,104.16 CUC al cierre del periodo. Por unidades sobre ejecutan el plan 27.

Como consecuencia del comportamiento de los Ingresos y Costos más Gastos, las Utilidades registradas en el periodo ascienden a 4 515,9 miles de pesos para un cumplimiento del plan al 89.14 %, que en números absolutos representan 550,0 miles de pesos de incumplimiento.

Tabla 3.4: Análisis de los índices fundamentales.

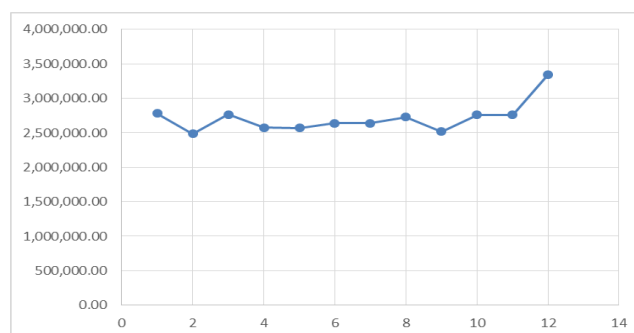
Indicadores	ANTERIOR	PLAN	REAL	%CUMP	%CREC	VARIAC.
Costos por CUC de Ingreso (%)	67.57	67.59	67.24	99.48	99.51	-0.35
Gastos por CUC de Ingreso (%)	16.72	16.90	17.41	103.02	104.13	0.51
Utilidad por CUC de Ingreso (%)	15.72	15.51	15.35	98.97	97.65	-0.16

Fuente: Análisis de los resultados de la empresa al cierre del año 2019

La correlación del crecimiento de las ventas netas con los costos y gastos no fue favorable, toda vez que cuando las primeras crecieron al 103 %, los costos de venta decrecieron al 93 %, lo que conllevó a que la utilidad solo creciera al 91%.

Las ventas netas en el año 2019 fueron superiores al año 2018, tuvieron tendencia estable aumentando considerablemente en el mes de diciembre del año 2019.

Gráfico N° 3.3: Análisis de las ventas netas por mes.



Fuente: elaboración propia a partir del estado de rendimiento financiero.

Al cierre de diciembre del 2019, el costo por peso de ingreso cierra con 0.6720 centavos, cumpliéndose el plan al 99.41 % de forma favorable, con 0.0040 ctvos por debajo del cumplimiento de los Ingresos, y decrece con respecto a igual periodo del 2018 en 0.0040 centavos de forma positiva.

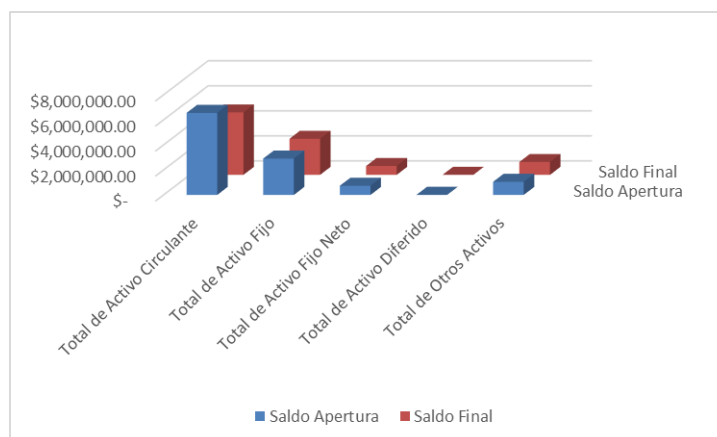
Tabla 3.5: Análisis de los costos por ingresos.

Indicadores	Anterior	Plan	Real	%Cump	%Crec	Variación
	0.6760	0.6760	0.6720	99.41	99.41	-0.0040
811502 -- Costo de actividades fotográficas CUC	0.6230	0.5110	0.6490	127.01	104.17	0.1380
812062 -- Costo de ventas de gastronomía minorista CUC	0.4770	0.4070	0.4740	116.46	99.37	0.0670
814020 -- Costo de venta de combustible mayorista MN	0.7490	0.7710	0.7440	96.50	99.33	-0.0270
815020 -- Costo de venta de combustible mayorista	0.7090	0.7040	0.6990	99.29	98.59	-0.0050
815050 -- Costo de venta de mercancías minoristas	0.5990	0.6040	0.5940	98.34	99.17	-0.0100
815052 -- Costo de venta de combustible minoristas	0.6840	0.6680	0.6590	98.65	96.35	-0.0090
815091 -- Costo de otras ventas minoristas	0.8550	0.8650	0.8560	98.96	100.12	-0.0090
817272 -- Costo de venta de combustible de afiliadas	0.7130	0.7170	0.7110	99.16	99.72	-0.0060

Fuente: Análisis de los resultados de la empresa al cierre del año 2019

El gráfico siguiente muestra la mínima pero considerable variación negativa que han presentado los activos circulantes, fijo, neto y otros. Los análisis se realizaron a partir de los saldos finales del año 2018 y 2019.

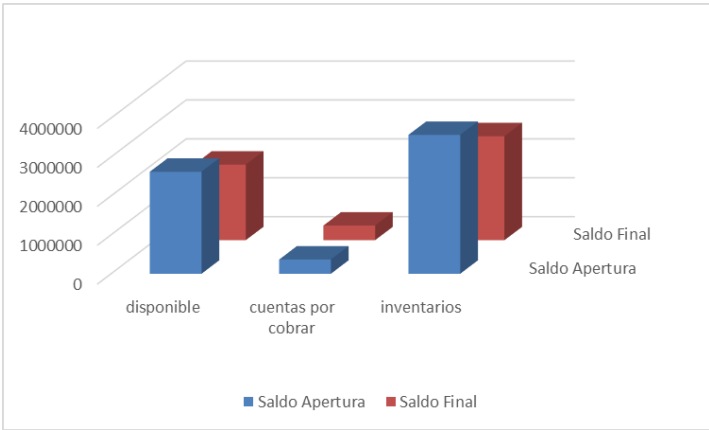
Gráfico N° 3.4: Análisis de la estructura de los Activos.



Fuente: elaboración propia a partir del estado de situación 2019.

La reducción del activo circulante durante el año se fundamenta en la reducción de los inventarios y el disponible en menor medida aunque las cuentas por cobrar sostienen un mínimo avance, toda vez que la cuenta bancaria está afectada por los aportes a la Sucursal.

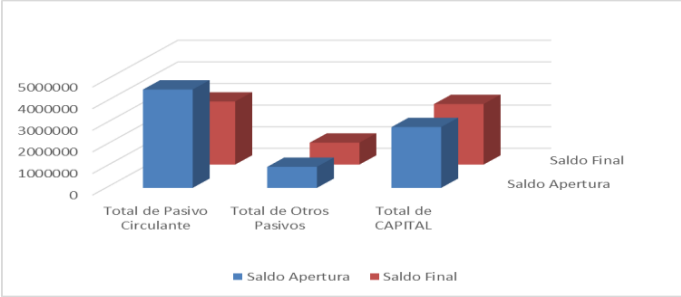
Gráfico N° 3.5: Análisis de los saldos de inventario.



Fuente: elaboración propia a partir del estado de configuración.

El análisis de la estructura de financiamiento demuestra la caída durante el año 2019 de los activos circulantes para una diferencia de -\$1,567,648.20 respecto al año anterior y el crecimiento de los otros pasivos para una diferencia de \$40,777.26 respecto al año anterior.

Gráfico N° 3.6: Análisis de los pasivos circulantes, capital y otros pasivos.

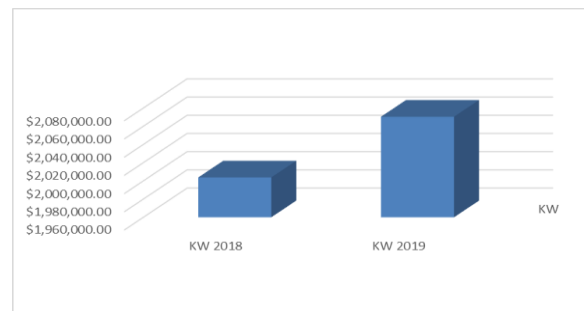


Fuente: elaboración propia a partir del estado de situación 2019.

Análisis de las razones financieras (realización a partir de los resultados para finales de los años 2018 y 2019)

Capital de Trabajo: expresa la parte del activo circulante que es financiado por los fondos a largo plazo y como en este caso $KW > 1$ por lo que el activo circulante tiene un valor de \$6,557,560.28 para el año 2018 y para el año 2019 es de \$4,989,912.08 por lo que es mayor que el pasivo circulante que para el 2018 fue de \$4,553,821.99 y para el 2019 es de \$2,919,511.10 aunque el activo disminuye aun así lo hace en menor cuantía que el pasivo por tanto el capital de trabajo creció favorablemente de un año a otro.

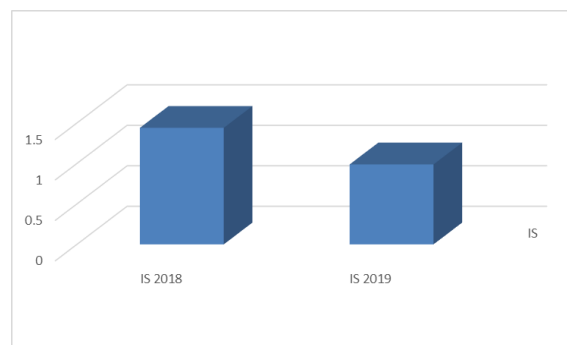
Gráfico N° 3.7: análisis del capital de trabajo.



Fuente: creación propia a partir del estado de situación.

Índice de Solvencia: expresa la cantidad de dinero de activo circulante que se generan por cada peso de pasivo circulante y en este caso los valores descienden de un año al otro aunque sigue mostrándose de forma favorable porque $IS > 1$ por lo que el activo circulante tiene un valor de \$6,557,560.28 para el año 2018 y para el año 2019 es de \$4,989,912.08 por lo que es mayor que el pasivo circulante que para el 2018 fue de \$4,553,821.99 y para el 2019 es de \$2,919,511.10.

Gráfico N° 3.7: Análisis del índice de solvencia.



Fuente: elaboración propia a partir del estado de situación.

Ciclo de efectivo: es la cantidad de días que como promedio transcurre en una empresa entre la entrada, salida y efectivo y se calcula:

$$CL_{Efect} = CL_{C \times C} + CL_{Inv} + CL_{C \times P}$$

Ciclo de cuentas por cobrar: es la cantidad de días que como promedio dispone una empresa para realizar sus cobros.

$$CL_{C \times C} = \frac{C \times C_{promedio} \times \text{Días del período}}{\text{Ventas a Crédito}}$$

Ciclo de inventario: expresa la cantidad de días que como promedio transcurre entre la compra de materia prima y la venta de artículos terminados.

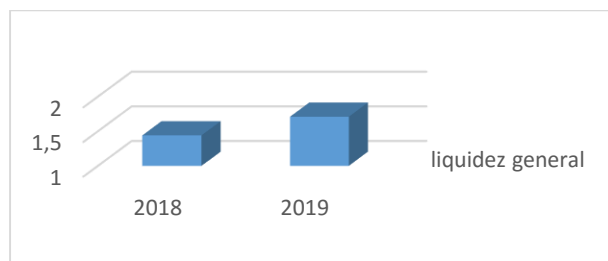
$$CL_{Inv} = \frac{Inv_{promedio} \times \text{Días del período}}{\text{Costo de Venta}}$$

Ciclo de cuentas por pagar: es la cantidad de días que demora la empresa en efectuar sus pagos y se calcula:

$$CL_{C \times P} = \frac{CXP_{promedio} \times \text{Días del período}}{\text{Compras a crédito}}$$

Liquidez general: Muestra la relación que existe el efectivo de una empresa y sus demás activos circulantes con sus pasivos circulantes. Expresa la cantidad en pesos de activos circulantes que son generados por cada peso de pasivo circulante. La diferencia entre los años fue considerable debido a la brusca bajada que sufrieron los pasivos circulantes para una diferencia de -\$1,634,310.89, demuestra una situación favorable porque los activos circulantes son mayores que los pasivos circulantes.

Gráfico N° 3.8: Análisis de la liquidez general.



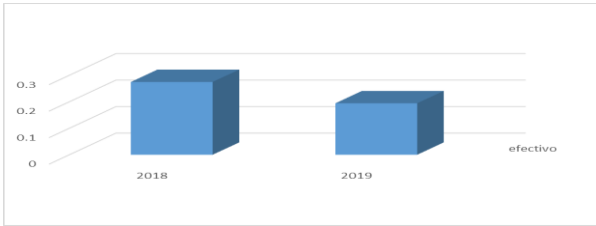
Fuente: elaboración propia a partir del estado de situación.

Índice de prueba ácida: es similar al índice de solvencia excepto por el hecho de no incluir el inventario en el activo circulante. En el usualmente el inventario es el activo circulante con menor liquidez y no debe tenerse en cuenta. Esta razón ofrece una mejor estimación de la liquidez total, solamente cuando el inventario de la empresa no puede convertirse fácilmente en efectivo y se calcula:

$$\text{liquidez inmediata o prueba ácida} = \frac{AC - Inv}{PC}$$

Razón del efectivo: expresa como su nombre mismo lo indica la capacidad inmediata de la empresa para hacerle frente a sus deudas. Esta capacidad presenta una leve caída de un año al otro debido a la disminución del efectivo.

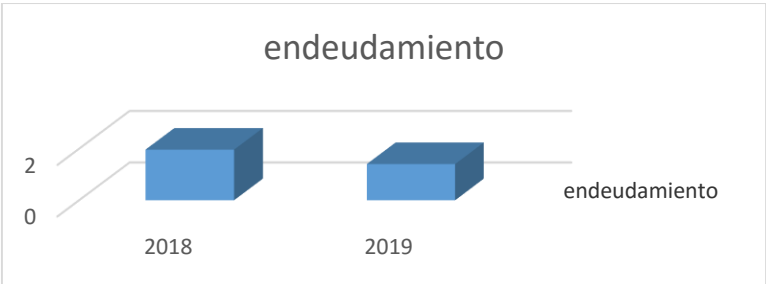
Gráfico N° 3.9: Análisis del efectivo.



Fuente: elaboración propia a partir del estado de situación.

Endeudamiento: indica el monto de dinero de terceros que se utiliza en el esfuerzo para generar utilidades. Respecto al año 2018 el 2019 presenta una situación favorable porque el total de pasivo disminuyó en gran cuantía para una diferencia de -\$1,593,533.63.

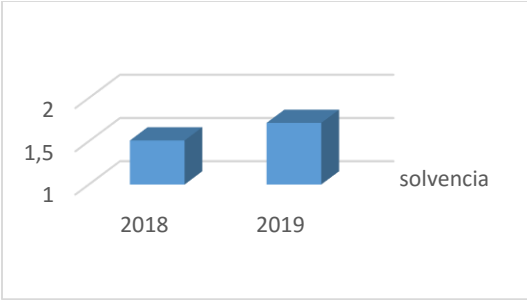
Gráfico N° 3.10: Análisis del endeudamiento.



Fuente: elaboración propia a partir del estado de situación.

La razón de solvencia indica una situación favorable del año 2019, respecto al año 2018, con un pequeño pero representativo aumento que significa que los activos son aún mayores que los pasivos. Los activos y pasivos para el año 2018 son de \$8,344,751.57 y \$5,529,034.21 respectivamente. Mientras que para el 2019 son de \$6,739,490.58 y \$3,935,500.58 respectivamente.

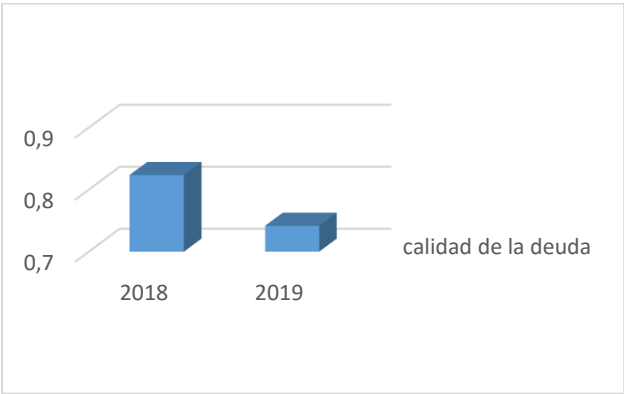
Gráfico N° 3.11: Análisis de la razón de solvencia.



Fuente: elaboración propia a partir del estado de situación

La calidad de la deuda del año 2018 es considerablemente mayor que la del año 2019. Los pasivos circulantes disminuyeron durante el año para un total de - \$1,634,310.89 permitiendo que la calidad de la deuda sea aun menor.

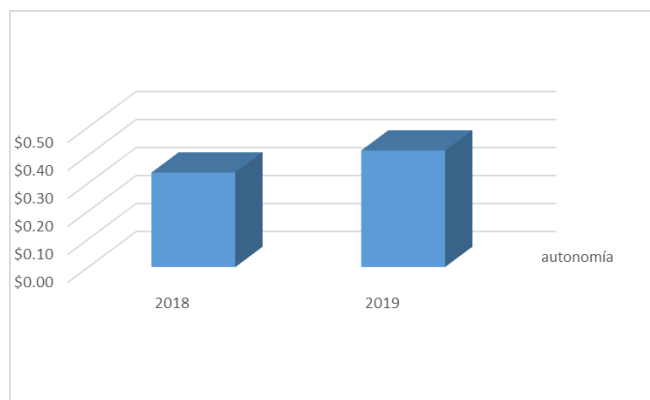
Gráfico N° 3.12: Análisis de la calidad de la deuda.



Fuente: elaboración propia a partir del estado de situación.

La autonomía denota que la empresa tiene una cuenta de capital considerable respecto a los pasivos y que en el año tiene un pequeño ascenso. El total de pasivos y capital para el 2018 es de \$5,529,034.21 y \$3,935,500.58 respectivamente y para el 2019 \$2,815,717.36 y \$2,803,990.00 respectivamente.

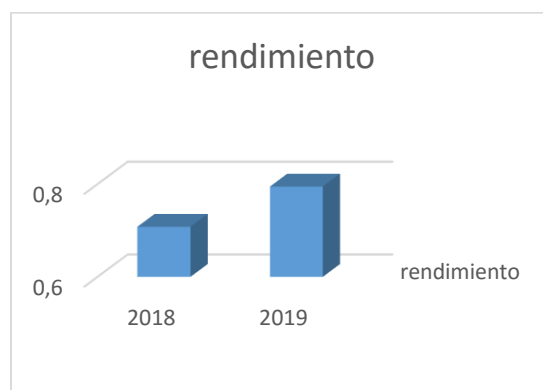
Gráfico N° 3.13: Análisis de la autonomía de la empresa.



Fuente: elaboración propia a partir del estado de situación.

Rendimiento sobre el activo: determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles. Es mejor mientras más altos sean los rendimientos sobre la inversión. El rendimiento sobre el activo del año 2019 es mayor que el del año 2018. El rendimiento sobre el activo expresa la cantidad de UN generada por cada por cada peso \$ invertido en activos totales.

Gráfico N° 3.14: Análisis del rendimiento sobre el activo.



Fuente: elaboración propia a partir del estado de situación.

Rotación del capital de trabajo: muestra el número de veces que se utilizó el capital de trabajo para lograr un volumen de ventas determinado.

La Rotación del KW: es la cantidad de pesos de Venta Neta por cada peso de capital de trabajo que no fue financiado por los acreedores a corto plazo y se calcula:

$$Rot\ del\ KW = \frac{VN}{KW_{promedio}}$$

Rotación del activo circulante: expresa el número de veces que el promedio de activo circulante fue utilizado para pagar los costos de venta y los gastos y se calcula:

$$Rot\ AC = \frac{VN}{AC_{promedio}}$$

Rotación del inventario: sirve para medir la liquidez o actividad del inventario de la empresa por su rotación. Mientras más alta sea la rotación del inventario con mayor eficacia se administrara su inventario, pero esto no siempre es así ya que una alta rotación de inventario puede significar problemas y se calcula:

$$Rot\ Inv = \frac{VN}{Inv_{promedio}}$$

Rotación de activo fijo: este indicador no permite determinar puntualmente si la Empresa está utilizando al máximo la capacidad instalada, y puede variar en la medida que las ventas son contabilizadas a valor actual, y los activos fijos deben ser contabilizados a costos históricos y se calcula:

$$Rot\ AF = \frac{VN}{AF_{promedio}}$$

$$Rot\ K_{propio} = \frac{VN}{K_{propio\ promedio}}$$

$$Rot\ K_{ajeno} = \frac{VN}{K_{AjenoPromedio}}$$

Razones de eficiencia

Rentabilidad económica: Esta razón permite determinar la capacidad de los activos de la empresa para generar utilidades, independientemente de la manera como

hayan sido financiados, ya hubiese sido con recursos propios y/o con recursos ajenos.

$$Rent\ econ = \frac{UAI}{AT_{promedio}}$$

$$Rent\ econ = Rent\ Venta \times Rot\ AC$$

$$Rent\ Financ = \frac{UN}{K_{promedio}}$$

$$Rent\ Financ = Rent\ Ventas \times Rot\ AT \times Endeudamiento$$

$$Rent\ x/ventas = \frac{UAI}{VN}$$

Para una mejor evaluación y comprensión de las razones calculadas se presenta la tabla de análisis de resultados. (Ver **Anexo N° 8**)

Evaluación de las unidades del Complejo CIMEX de Cárdenas.

La comparabilidad de las unidades se realiza con los Servi Cupet por el alto peso que tienen en los ingresos del Complejo. Se establecen dos rangos de unidades: unidades con ventas superiores a 150 000 000 cuc anuales y unidades con ventas inferiores a 150 000 000 cuc anuales.

Identificación y ponderación de indicadores.

El análisis para comparar las Unidades partía de recopilar la información cuantitativa disponible, la cual se muestra en el **Anexo N° 7**. A partir del análisis de los referidos datos se determinaría proponer a los especialistas que colaboraran los siguientes indicadores:

1. Porcentaje de crecimiento de los ingresos totales en el año 2018 con respecto al año 2019.
2. Porcentaje de cumplimiento del Presupuesto de los Ingresos en el año 2012.
3. Porcentaje de crecimiento de los Costos Totales en el año 2019 con respecto al año 2018.
4. Porcentaje de cumplimiento del Presupuesto de los Costos en el año 2019.

5. Por ciento de crecimiento de los Gastos en el año 2019 con respecto al año 2018.
6. Por ciento de cumplimiento del Presupuesto de los Gastos en el año 2019.
7. Por ciento de crecimiento de las Utilidades en el año 2019 con respecto al año 2018.
8. Por ciento de cumplimiento del Presupuesto de las Utilidades en el año 2019.
9. Ventas por trabajador.
10. Ventas por área en m2.
11. Índice de Gastos por Unidad de Ingresos.
12. Índice de Costos por Unidad de Ingresos.
13. Índice de Utilidad por Unidad de Ingresos.

Si se hubiera determinado el grado de consenso de todos los especialistas con respecto a la importancia de los indicadores determinados para realizar el análisis comparativo se aplicaría el método del Coeficiente de consenso mediante la encuesta que se aprecia en el **Anexo N° 2**.

Luego se aplicaría la encuesta que se muestra en el **Anexo N° 3**, para poder determinar la ponderación que otorgan los especialistas a cada indicador en la comparación de las Unidades. Los resultados de la encuesta fueran procesados con el software Decisoft de la Universidad de Matanzas aplicándose como método de ponderación el Coeficiente de Concordancia de Kendall.

Con la ponderación obtenida se procedía a aplicar como método de ranking el Método axiomático, de igual forma con auxilio del software DECISOFT.

FASE III. Evaluación de la eficiencia, la eficacia y la economía.

Selección y ponderación de Indicadores.

La selección y evolución de indicadores de análisis se proponía hacerla a partir de las propias razones financieras, se solicitaría a los especialistas que discriminen aquellas que no se consideran importantes para analizar la evolución de la gestión económica y financiera. De esta forma se aplicarían las encuestas cuyo modelo se

muestran en el **Anexo N°4**. Así como para determinar la ponderación que los especialistas otorgarían a los indicadores seleccionados se realizarían las encuestas que se muestra en el **Anexo N° 5**.

Elaboración del Plan de Acción.

En la medida que se han obtenido los resultados parciales del análisis, se comprende que la entidad tiene aún varios parámetros que son susceptibles de mejora bien en el área de tesorería, inventarios de mercancías, niveles de faltantes y pérdidas, elevación del costo, entre otros aspectos. En todos ellos se deben localizar reservas de eficiencia en función de la mejora continua de los resultados. El plan de acción que se propone, puede contribuir a la mejora en la medida que se chequee en el tiempo su cumplimiento. **(Ver anexo N° 9)**.

Conclusiones

Luego de finalizar esta investigación se llegaron a las siguientes conclusiones dando respuesta a los objetivos propuestos:

1. A partir de la revisión bibliográfica efectuada, se presentaron los fundamentos teóricos de la evolución de la contabilidad, particularizando en Cuba, así como el contenido de los estados financieros todo lo cual contribuyó al análisis de los resultados económicos y financieros del Complejo CIMEX en Cárdenas', permitiendo una mayor amplitud de conocimientos sobre el tema que enmarca el estudio.
2. La evaluación de los resultados económicos y financieros de la entidad fue posible a partir de la aplicación parcial de un procedimiento organizado en tres fases y doce etapas que se elaboró a partir de un procedimiento que consta de 3 fases: diagnóstico, programa de análisis de la gestión y la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía. Así como un conjunto de métodos como: método de coeficiente de concordancia de Kendall, método de consenso, método horizontal y vertical, método de coeficiente de competencia, entre otros. La profundización en las técnicas estadísticas y financieras que se aplicaron, le aportan solidez científica a la obtención de los índices medidores de la eficacia, eficiencia y economía.
3. El plan de acción está diseñado con el fin de tener en cuenta el análisis de la investigación para solucionar los problemas que presenta el complejo CIMEX de Cárdenas teniendo el punto de partida de la gerencia de la empresa.

Recomendaciones

A partir de evaluar las conclusiones de la investigación se pueden establecer varios aspectos a tener en cuenta en el trabajo futuro:

1. Aplicar el procedimiento aplicado en la investigación en trabajos de análisis que se realicen en otros Complejos de la Corporación CIMEX.
2. Aplicar en futuros trabajos otros métodos de trabajo con expertos y multicriterio que permitan ir validando la precisión y comprensión de la información que los mismos ofrecen.
3. Proponer al Departamento docente de Contabilidad y de Economía de la Universidad de Matanzas que utilice en la actividad docente en forma de estudio de caso los análisis realizados en la investigación.

Bibliografía

1. ALMAGUER López, R.; PEÓN Orta, J. Consultor Electrónico del Contador y el Auditor”. Documentos de la Empresa Casa Consultora (DISAIC). Cuba. Actualización. 2009.
2. BARREIRO Pousa, L. Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de la Habana. 2002.
3. BLANCO Pijeira, K. Evaluación de los resultados económicos y financieros en el Complejo CIMEX Jovellanos ´. Trabajo presentado en opción del Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Unión de Reyes. 2014.
4. DEMESTRE, Á. “Análisis a través de Razones Financieras” Editorial: Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS). La Habana, 2005.
5. DEMESTRE, Á. et a.l. “Análisis e interpretación de los estados financieros. Preparación Gerencial”. Editorial: PubliCentro. La Habana, 2002.
6. DEMESTRE, Á. et a.l. Técnicas para analizar estados financieros”. Editorial: Pueblo y Educación. 3ra edición. La Habana, 2004.
7. DOMÍNGUEZ Fernández, I. Propuesta de un Sistema de indicadores al procedimiento para el control de la gestión de la inversión corriente. Tesis presentada en opción del Título de Master en Administración de Negocios. Universidad de Matanzas. 2010.
8. FACCI Lewison, C. Gerenciamiento de la fuerza de ventas, Argentina: Ugerman. 2007.
9. FAINSTEIN, H. Tecnologías de Gestión-polimodal. s.l: AIQUE. ISBN 9789507016912. 2014.
10. GARCÍA Hernández, C. Evaluación de los resultados en la Unidad Empresarial de Base ´ Playa azul ´. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Turismo. 2012.
11. GARCÍA Hernández, C. Evaluación de los resultados en la Unidad Empresarial de Base ´ Playa azul ´. Matanzas: s.n. 2014.

12. GARCÍA, M. Diagnóstico de eficiencia en la gestión del comercio minorista de bienes en Villa Clara. Santa Clara: s.n., 2010.
13. GONZÁLEZ Jordán, B. Las bases de las finanzas empresariales. Editorial Academia, La Habana. 1993.
14. GONZÁLEZ Jordán, B. Las bases de las finanzas empresariales. Editorial Academia, La Habana. 1999.
15. HERNÁNDEZ Sampieri, R. et al. Metodología de la Investigación. México D.F, McGraw-Hill. 1997.
16. HERNÁNDEZ Sampieri, R. et al. Metodología de la Investigación. México D.F, McGraw-Hill. 1991.
17. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados". México. IMCP. Vigésima Edición. 2010.
18. Lineamientos de La política económica y social del Partido y La Revolución. Sexto Congreso Partido Comunista de Cuba. Abril 2011.
19. MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS, Resolución No.294-2005 Modificación de la Norma Cubana de Contabilidad No. 1 Presentación de Estados Financieros. La Habana, 2005.
20. MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS, Resolución No.360-2013 La Habana, 2013.
21. MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS, Resolución No.369-2013 La Habana, 2013.
22. Nogueira Rivera, D. et a.l. Fundamentos para el Control de Gestión Empresarial. Editorial Pueblo y Educación. 2004.
1. Sánchez, R. Procedimiento para el análisis económico - financiero en el Complejo CIMEX Cárdenas. Trabajo de diploma para optar por el título de licenciada en economía. Matanzas. 2018.
2. Zamorano, E. Equilibrio Financiero de las empresas. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. 2010.

Sitios Web consultados:

1. PÁEZ, G. 2020. Concepto.de. [En línea] 26 de mayo de 2020. [Citado el: 20 de junio de 2020.] <https://concepto.de/sericio/>.
2. ALIAGA, P. 2013. Métodos para el Análisis Económico Financiero. [En línea]. [citado el 22 de junio del 2020]. <https://www.ecured.cu/index.php? = Analisis Económico Financiero.pdf>
3. BONILLA, M. 2013. SlideShare. [En línea] 8 de octubre de 2013. [Citado el: 20 de junio de 2020.] <https://es.slideshare.net/mobile/MarcelaBonilla/historia-del-comercio-26996173>.
4. BUJÁN, A. 2018. Enciclopedia financiera. [En línea] 8 de mayo de 2018. [Citado el: 21 de junio de 2020.] <https://www.encyclopediainanciera.com/estados-financieros/onjetivos-estados-financieros.htm>.
5. GALÁN, J. 2018. Economipedia. [En línea] 5 de diciembre de 2018. [Citado el: 21 de junio de 2020.] <https://economipedia.com/definiciones/>.
6. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. 2010. Fundamentos de análisis de estados financieros. [En línea] 2010. [Citado el: 21 de junio de 2020.] https://tienda.imcp.org.mx/v2/fundamentos_analisis_edo_alum_4ed_imcp_9786078331925.
7. LLAMAS, J. 2020. Economipedia. [En línea] 14 de abril de 2020. [Citado el: 21 de junio de 2020.] <https://economipedia.com>.
8. PÁEZ, G. 2020. Economipedia. [En línea] 7 de marzo de 2020. [Citado el: 21 de junio de 2020.] <https://economipedia.com>.
9. PERDOMO, L. 2004. Monografías. [En línea] noviembre de 2004. [Citado el: 20 de junio de 2020.] <https://m.monografias.com/trabajos18/distribucion-localizacion/distribucion-localizacion.shtml#clasif>.

10. PERDOMO, L. 2004. Monografías. <https://m.monografias.com/trabajos18/distribucion-localizacion,shtml#clasif>. Consultado en febrero del 2020.
11. RAFFINO, M. E. 2020. Concepto.de. [En línea] 2 de junio de 2020. [Citado el: 20 de junio de 2020.] <https://concepto.de/estados-financieros/>.
12. RODRIGUEZ, F. 2015. SliderShare. [En línea] 8 de enero de 2015. [Citado el: 20 de junio de 2020.] <https://es.slidershare.net/mobile/fatimarodriguez319247/tipos-de-comercio>.
13. RUBIO, P. Manual de Análisis Financiero. España. Universidad de Málaga. Edición Electrónica.2007. Disponible en: <https://www.eumed.net/libros/2007a/255>. Fecha de consulta: 4 de julio de 2020.
14. RUS, E. 2020. Economipedia. [En línea] 18 de abril de 2020. [Citado el: 23 de junio de 2020.] <https://economipedia8/definiciones/>.
15. SÁNCHEZ, J. 2020. Economipedia. [En línea] 4 de marzo de 2020. [Citado el: 21 de junio de 2020.] <https://economipedia.com/definiciones/>.
16. SEVILLA, A. 2015. Economipedia. [En línea] [Citado en febrero de 2020] <https://economipedia.com.html> .
17. GUERRERO PEREZ, M., 2006. Procedimiento para el proceso de comercialización en cadenas de tiendas [PDF]. [Citado el: 20 de junio de 2020.] <http://www.eumed.net/tesis/2006/dhh/index>.
18. GIL, S. 2015. Economipedia. [En línea] [Citado en febrero de 2020] <https://economipedia.com/definiciones/ingreso.html> .
19. MARCO, F. 2019. Economipedia. [En línea] [Citado en febrero de 2020] <https://economipedia.com/definiciones/estado-flujos-efectivo.html> .
20. MARCO, F. 2019. Economipedia. [En línea] [Citado en febrero de 2020] <https://economipedia.com/definiciones/memoria.html> .

21. LLORENTE, J. 2019. Economipedia. [En línea] [Citado en febrero de 2020] <https://economipedia.com/definiciones/activo.html> .
22. LLORENTE, J. 2019. Economipedia. [En línea] [Citado en febrero de 2020] <https://economipedia.com/definiciones/pasivo.html> .
23. SAMPER, J. 2019. Economipedia. [En línea] [Citado en febrero de 2020] <https://economipedia.com/definiciones/patrimonio-neto.html> .
24. PEDROSA, S. 2019. Economipedia. [En línea] [Citado en febrero de 2020] <https://economipedia.com/definiciones/gasto.html> .
25. CALVO, M. 30 de octubre del 2019. Captio Blog. Los estados financieros básicos. <https://wwwcaptio.net/blog/los-estados-financieros-basicos> .
26. SÁNCHEZ J. 2019. Concepto de, definición de. [En línea] 16 de julio de 2019. [Citado el: 20 de junio de 2020.] <https://conceptodefinicion.de/servicio/>.

Anexo N°1: Cuestionario para la selección de especialistas.

El siguiente cuestionario tiene como objetivo determinar su competencia como experto en la temática objeto de estudio referida a la evaluación de resultados económicos en la actividad de ventas minoristas a partir de la valoración de un conjunto de características definidas y un segundo momento valorar las vías o fuentes que le permiten obtener tal preparación profesional. Para ello debe marcar con una (X) en el caso que satisfaga algunas de las características propuestas y el nivel de incidencias de las fuentes.

Relación de características	SI	NO
Conocimiento del servicio de tiendas y de su gestión.		
Competencia como especialista en análisis de resultados económicos		
Disposición de cooperar en la evaluación de los resultados de las tiendas		
Creatividad para solucionar los problemas operativos en la gestión económica y que tienen impacto en los resultados de la entidad.		
Profesionalidad y habilidad para desempeñar sus funciones en correspondencia con una gestión eficiente en las ventas.		
Capacidad de análisis y evaluación de los resultados de forma integral de las tiendas.		
Experiencia en la actividad de tiendas.		
Intuición para dar respuesta a eventualidades en gestión económica en la actividad de tiendas.		
Actualización e información acerca del análisis económico y los resultados en la actividad de tiendas.		
Participación en grupos de trabajos que estudian gestión económica en tiendas minoristas.		

Vías o fuentes para la preparación profesional	Nivel de incidencia de las fuentes		
	Alto	Normal	Bajo
Estudios teóricos y prácticos realizados sobre la gestión económica en tiendas minoristas.			
Experiencia obtenida en su vida profesional en el análisis de los resultados de la gestión económica en la actividad de tiendas.			
Conocimientos de trabajos investigativos nacionales e internacionales sobre la gestión económica en tiendas minoristas para el turismo internacional.			
Participación en eventos nacionales e internacionales sobre gestión de tiendas.			
Consultas bibliográficas, de publicaciones en revistas u otros documentos sobre la gestión económica de la actividad de tiendas.			
Actualización en cursos de post-grado, diplomado, maestría o doctorado sobre el análisis de los resultados de la gestión de tiendas.			

Anexo N° 2: Encuesta para seleccionar los indicadores disponibles más adecuados para comparar las Unidades del Complejo CIMEX de Cárdenas.

Indique con 'X' los indicadores que considere apropiados para comparar las Unidades entre sí.

No	Indicador	¿Importante?
1	Porcentaje de crecimiento de los Ingresos Totales en el año 2014 con respecto al año 2014.	
2	Porcentaje de cumplimiento del Presupuesto de los Ingresos en el año 2013.	
3	Porcentaje de crecimiento de los Costos Totales en el año 2013 con respecto al año 2012.	
4	Porcentaje de cumplimiento del Presupuesto de los Costos en el año 2013.	
5	Porcentaje de crecimiento de los Gastos en el año 2013 con respecto al año 2012.	
6	Porcentaje de cumplimiento del Presupuesto de los Gastos en el año 2013.	
7	Porcentaje de cumplimiento del Presupuesto de la Utilidad en el año 2013.	
8	Porcentaje de crecimiento de la Utilidad en el año 2013 con respecto al año 2012.	
9	Ventas por trabajador.	
10	Ventas por área en m2.	
11	Índice de Gastos por Unidad de Ingresos.	
12	Índice de Costos por Unidad de Ingresos.	
13	Índice de Utilidad por Unidad de Ingresos.	

Anexo N°3: Encuesta para evaluar la prioridad que dan los especialistas a los indicadores seleccionados para comparar las Unidades del complejo CIMEX de Cárdenas.

Indique marcando un número entre 10 y 1, o sea de mas importante a menos importante, la importancia que usted de asigna a los indicadores seleccionados para comparar las Unidades.

No	Indicador	Importante
1	Porciento de crecimiento de los Ingresos Totales en el año 2014 con respecto al año 2014.	
2	Porciento de cumplimiento del Presupuesto de los Ingresos en el año 2013.	
3	Porciento de crecimiento de los Costos Totales en el año 2013 con respecto al año 2012.	
4	Porciento de cumplimiento del Presupuesto de los Costos en el año 2013.	
5	Porciento de cumplimiento del Presupuesto de la Utilidad en el año 2013.	
6	Porciento de crecimiento de la Utilidad en el año 2013 con respecto al año 2012.	
7	Ventas por trabajador.	
8	Índice de Gastos por Unidad de Ingresos.	
9	Índice de Costos por Unidad de Ingresos.	
10	Índice de Utilidad por Unidad de Ingresos.	

Anexo N°4: Encuesta aplicada a especialistas para seleccionar los indicadores apropiados para medir eficacia, eficiencia y economía en el Complejo CIMEX de Cárdenas.

Indique con 'X' si considera importante el indicador para medir eficacia, eficiencia y economía en la entidad objeto de estudio.

No.	Indicador	¿Importante para medir:		
		Eficacia	Eficiencia	Economía
1	% de cumplim. De la Ventas de Combustibles			
2	% de cumplim. De las ventas de Mercancías			
3	% de cumplimiento de los Ingresos			
4	% de cumplimiento de los Costos			
5	% de cumplimiento del Índice de Costos/Ingresos			
6	% de cumplimiento del Índice de Utilidad/Ingresos			
7	% de cumplimiento de Inventario de Mercancías p/Venta			
8	% de cumplimiento de Inventario de Combustibles			
9	% de cumplimiento de recreación			
10	% de cumplimiento de Inventario de Ociosos			
11	% de cumplimiento de Inventario de Lento Movimiento			
12	% de cumplimiento Prom.Trabajadores			
13	% de cumplimiento de la Productividad por Valor Añadido			
14	% de cumplimiento del Salario Medio/Productividad del VA.			
15	% de Cumplimiento de las Utilidades			
16	Costo por Peso de Ingreso			
17	Gasto por Peso de Ingreso			
18	Utilidad por Peso de Ingreso			
18	Ingreso por Trabajador			
20	Productividad por Valor Añadido			
21	Salario Medio/Productividad por Valor Añadido			
22	Dotación de Fondos			
23	Gastos de Salario/Ingresos			

24	Consumo Material Ingresos			
25	Liquidez General			
26	Liquidez Inmediata			
27	Disponible			
28	Solvencia			
29	Rentabilidad económica			
30	Rentabilidad financiera			
31	Rentabilidad de las Ventas			
32	Rotación de los activos			
33	Rotación de Activos Circulantes			
34	Rotación de Activos Fijos			
35	Rotación de inventarios			
36	Capital de trabajo			
37	Ciclo de Cobros			
38	Rotación del Capital de Trabajo			
39	Ciclo de Pagos			
40	Endeudamiento			

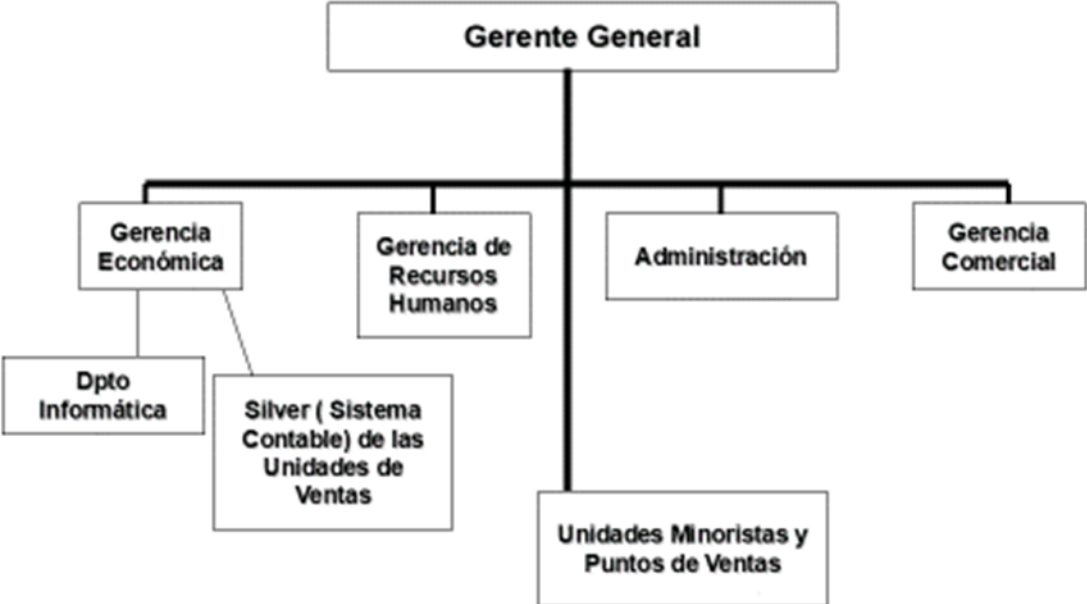
Anexo N° 5: Encuesta aplicada a especialistas para ponderar los indicadores apropiados para medir eficacia, eficiencia y economía en el Complejo CIMEX de Cárdenas.

Indique con un número de mayor a menor, de mas importante a menos importante, la prioridad que le otorga al indicador para medir eficacia, eficiencia y economía en la entidad objeto de estudio.

No.	Indicador	Prioridad
	Para medir Eficacia indique de 14 a 1.	
1	% de cumplimiento de la Ventas de Combustibles	
2	% de cumplimiento de las ventas de Mercancías	
3	% de cumplimiento de los Ingresos	
4	% de cumplimiento de los Costos	
5	% de cumplimiento del Índice de Costos/Ingresos	
6	% de cumplimiento del Índice de Utilidad/Ingresos	
7	% de cumplimiento de Inventario de Mercancías p/Venta	
8	% de cumplimiento de Inventario de Combustibles	
9	% de cumplimiento de Inventario de Ociosos	
10	% de cumplimiento de Inventario de Lento Movimiento	
11	% de cumplimiento Promedio de Trabajadores	
12	% de cumplimiento de la Productividad por Valor Añadido	
13	% de cumplimiento del Salario Medio/Productividad del VA.	
14	% de Cumplimiento de las Utilidades	
	Para medir Eficiencia indique de 8 a 1.	
1	Costo por Peso de Ingreso	
2	Utilidad por Peso de Ingreso	
3	Ingreso por Trabajador	
4	Productividad por Valor Añadido	
5	Salario Medio/Productividad por Valor Añadido	
6	Dotación de Fondos	
7	Gastos de Salario/Ingresos	

8	Consumo Material Ingresos	
	Para medir Economía indique de 14 a 1.	
1	Liquidez General	
2	Liquidez Inmediata	
3	Disponible	
4	Solvencia	
5	Rentabilidad económica	
6	Rentabilidad financiera	
7	Rentabilidad de las Ventas	
8	Rotación de los activos	
9	Rotación de Activos Circulantes	
10	Rotación de inventarios	
11	Capital de trabajo	
12	Ciclo de Cobros	
13	Ciclo de Pagos	
14	Endeudamiento	

Anexo N°6: Organigrama del Complejo CIMEX de Cárdenas.



Anexo N° 7: Información cualitativa de las unidades.

Descripción	Año 2018	Año 2019	% de crecimiento del (2018/2019)
900050 - Ventas d/mercanc minoristas MN	\$ 199,667.90	\$ 451,386.65	226%
901020 - Venta d/combustible minoristas	\$ 2,426,633.79	\$ 3,264,943.98	135%
901050 - Venta d/mercancías minoristas	\$18,998,097.10	\$17,888,557.86	94%
901060 - Ventas d/gastronomía minoristas	\$ 3,993,006.67	\$ 3,202,678.36	80%
901091 - Otras ventas minoristas	\$ 107,498.00	\$ 122,506.00	114%
902020 - Venta d/combust mayorista MN	\$ 3,993,006.67	\$ 5,439,377.51	136%
902021 - Venta de combust. mayorista MINAG	\$ 107,498.00	\$ 500,193.74	465%
903020 - Venta d/combustible mayorista	\$ 1,542,015.67	\$ 1,342,867.38	87%
907040 - Venta d/los serv d/recreación	\$ 13,442.25	\$ 10,952.95	81%
907050 - Venta d/servicios fotográficos	\$ 125,760.50	\$ 80,258.30	64%
911027 - Venta combustible a afiliadas	\$ 71,366.38	\$ 37,868.96	53%
Total de Ventas	\$34,754,644.58	\$32,341,591.69	93%
Devoluciones y Rebajas en Ventas			
801010 - Devoluciones de ventas minoristas	\$ 160,401.54	\$ 165,700.88	103%
Total de Devoluciones y Rebajas en Ventas	\$ 160,401.54	\$ 165,700.88	103%
Impuestos por las Ventas			
805010 - Impuesto s/las vtas mayoristas	\$ 172,542.72	\$ 139,674.20	81%
805011 - Imp.Especial por vta de combust MINAG	\$ 389,838.27	\$ 298,729.26	77%
805020 - Impuesto s/las vtas minoristas	\$ 2,550,403.68	\$ 2,485,558.32	97%
Total de Impuestos por las Ventas	\$ 3,112,784.67	\$ 2,923,961.78	94%
Total de VENTAS NETAS	\$31,481,458.37	\$29,251,929.03	93%
Costo de Ventas			
811502 - Costo de actividades fotográficas CUC	\$ 78,408.29	\$ 52,108.43	66%
812062 - Costo vta gastronom.minorista CUC	\$ 1,906,404.52	\$ 1,517,275.00	80%
814020 - Costo vta.combustible mayorista	\$ 4,960,769.92	\$ 4,047,951.68	82%
814050 - Costo vta.mercancía minorista	\$ 166,182.21	\$ 315,756.02	190%
815020 - Costo vta. combustible mayorista	\$ 1,094,016.36	\$ 938,451.73	86%
815050 - Costo vta. mercancía minorista	\$11,375,452.33	\$10,617,527.43	93%
815052 - Costo vta. combustible minorista	\$ 1,660,460.70	\$ 2,152,235.99	130%
815080 - Variación de costo en compras	-\$ 26,723.96	-\$ 4,861.80	18%
815081 - Variación de costo en devol. compras	-\$ 12,151.86	\$ 13,656.09	-112%
815091 - Costo otras vtas minoristas	\$ 91,882.83	\$ 104,863.12	114%
817272 - Costo vta. combustible afiliada CUC	\$ 50,881.87	\$ 26,924.58	53%
Total de Costo de Ventas	\$21,345,583.21	\$19,781,888.27	93%
Total de UTILIDAD O PÉRDIDA BRUTA	\$10,135,875.16	\$ 9,470,040.76	93%

Gastos de Operaciones			
826 - Gastos d/operacion comercial CUP	\$ 2,739,283.59	\$ 2,699,795.83	99%
827 - Gastos d/operacion comercial CUC	\$ 1,486,935.15	\$ 1,413,044.52	95%
Total de Gastos de Operaciones	\$ 4,226,218.74	\$ 4,112,840.35	97%
Total de UTILIDAD O PÉRDIDA NETA EN VENTAS	\$ 5,909,656.42	\$ 5,357,200.41	91%
Total de UTILIDAD O PÉRDIDA EN OPERACIONES	\$ 5,909,656.42	\$ 5,357,200.41	91%
Gastos Financieros			
835012 - Comisiones e/tarj elect-combust CUP	\$ 217,929.19	\$ 164,311.55	75%
835014 - Comisiones en tarj elect-otros CUP	\$ 4,505.00	\$ 4,344.80	96%
836012 - Comisiones e/tarj elect-Combust CUC	\$ 61,748.18	\$ 71,832.26	116%
836014 - Comisiones e/tarj elect-otros CUC	\$ 26,052.71	\$ 42,254.66	162%
836092 - Otros-Seguros	\$ 488.00	\$ 29,594.18	6064%
836098 - Otros-Otros gastos financieros	\$ 27,877.60	\$ 64.00	0%
Total de Gastos Financieros	\$ 338,600.68	\$ 312,401.45	92%
Gasto por pérdida en tasa de cambio			
839050 - Gasto por pérdida en tasa de cambio	\$ 43.26	\$ 165.91	384%
Total de Gasto por pérdida en tasa de cambio	\$ 43.26	\$ 165.91	384%
Gastos por Pérdidas			
845090 – Otros	\$ 144.85	\$ 3,965.12	2737%
846010 - Deterioro y obsolesc tec d/activos fijos	\$ 11,995.83	\$ 15,173.51	126%
846031 - Mermas y deter d/invent e/exceso-al RNI	\$ 57,497.83	\$ 53,247.82	93%
846050 - Rebaja de precios minoristas		\$ 2,069.30	
Total de Gastos por Pérdidas	\$ 69,638.51	\$ 74,455.75	107%
Gastos por Faltantes			
851021 - Med monetarios-Faltante en arqueo	\$ 528.00	\$ 222.80	42%
851022 - Med monet-Falt denunci a inst policial		\$ 1,788.05	
851032 - Inventarios-Falt denunci a Inst policial		\$ 3,186.61	
Total de Gastos por Faltantes	\$ 528.00	\$ 5,197.46	984%
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones			
855060 - Imp p/la utilizac de la fuerza de trabaj	\$ 122,043.96	\$ 115,710.43	95%
856040 - Imp s/el transporte terrestre	\$ 462.00	\$ 369.60	80%
857010 - Contribucion a la seguridad social	\$ 342,221.27	\$ 324,526.52	95%
859010 - Tasa por peaje	\$ 80.00	\$ 198.00	248%
859020 - Tasa p/rad d/anuncios y propag comerc	\$ 8,343.12	\$ 7,210.73	86%
Total de Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones	\$ 473,150.35	\$ 448,015.28	95%
Otros Gastos			
865000 - Otros gastos CUP	\$ 71,379.00	\$ 70,317.00	99%

866000 - Otros gastos CUC	\$ 101,585.83	\$ 97,838.65	96%
Total de Otros Gastos	\$ 172,964.83	\$ 168,155.65	97%
Ingresos Financieros			
921070 - Descuentos en compras	\$ 2,459.52	\$ 75.00	3%
921093 - Comisiones en remesas d/efectivo	\$ 33,728.43	\$ 29,640.77	88%
Total de Ingresos Financieros	\$ 36,187.95	\$ 29,715.77	82%
Ingresos por variación de Tasa de Cambio			
924060 - Ganancia en cambio de moneda	\$ 8.00		
Total de Ingresos por variación de Tasa de Cambio	\$ 8.00		
Ingresos por Sobrantes			
930020 - Sobrante en medios monetarios	\$ 181.99	\$ 39.89	22%
931013 - Sobrante e/conteos d/inventarios	\$ 26,460.45	\$ 40,652.04	154%
931020 - Sobrante e/medios monetarios	\$ 1,588.11	\$ 1,540.57	97%
Total de Ingresos por Sobrantes	\$ 28,230.55	\$ 42,232.50	150%
Otros Ingresos			
950053 - Ajustes de estimaciones contables	\$ 2,644.04	\$ 14,945.65	565%
950090 - Ing p/alimentos comp p/los trabaj	\$ 41,330.53	\$ 42,461.74	103%
950190 - Otros ingresos	\$ 2,189.07	\$ 37,080.34	1694%
951190 - Otros ingresos	\$ 229.50	\$ 369.70	161%
Total de Otros Ingresos	\$ 46,393.14	\$ 94,857.43	204%
Total de UTILIDAD O PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTO	\$ 4,965,550.43	\$ 4,515,614.61	91%

Fuente: elaboración propia a partir del estado de rendimiento financiero.

Anexo Nº 8: análisis comparativo de las razones financieras para el 2018 y el 2019.

Razones	2018	2019	% de crec	Variación
Capital de trabajo	2,003,738.29	2,070,400.98	103%	66,662.69
Razón de solvencia	1.509260253	1.712486237	113%	0.203225984
Liquidez general	1.440012432	1.709160167	119%	0.269147735
Análisis del efectivo	0.274562844	0.194144602	71%	-0.080418242
Endeudamiento	1.963632532	1.403535883	71%	-0.56009665
Índice de solvencia	1.440012432	0.988058257	69%	-0.451954175
Calidad de la deuda	0.823619789	0.741839835	90%	-0.081779954
Autonomía	0.34	0.416053701	123%	0.08
Rendimiento sobre el activo	0.7081	0.7948	112%	0.0867

Fuente: elaboración propia a partir del estado de rendimiento financiero.

Anexo N° 9: Plan de acción a tomar por la empresa luego del análisis parcial.

No.	1	2	3	4
Deficiencia	Incremento de los costos de las mercancías.	Incremento de los inventarios de mercancías para la venta.	Sobre giro de partidas de gastos clasificadas como otros gastos	Existencia de Unidades que no cumplen el Plan de ingresos
Objetivos	Determinar con más precisión el presupuesto necesario de costos.	Reducir los inventarios de mercancías.	Detectar oportunamente las desviaciones en las partidas que conforman los Otros Gastos	Lograr que todas las unidades cumplan el Plan de Ingresos de forma razonable.
Acciones	Rediseñar las bases de elaboración del presupuesto considerando otros criterios aparte de los índices históricos.	Trazar las estrategias de precios correspondientes para los productos que se encuentran desde hace varios meses sin ventas.	Analizar mensualmente las desviaciones que se producen en la composición de los 'Otros Gastos'	Diseñar estrategias de suministros que tengan en cuenta las unidades más desabastecidas. Profundizar en los análisis históricos de ventas para lograr la mayor objetividad del plan
Responsable	Gerente comercial	Gerente Comercial	Contador principal	Gerente económico
Fecha cumplimiento de	30/09/2020	30/09/2020	Día 3 de cada mes	30/09/2020

