

UNIVERSIDAD GUANTÁNAMO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

# Trabajo de Diploma

**Título:** Análisis de los indicadores de economía, eficiencia y eficacia en la Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio



**Diplomante:** Katuska Durand Ramírez.

**Tutora:** Lic. Carmen Torres González.

**Carrera:** Contabilidad y Finanzas.

Guantánamo, 23 de junio de 2011.  
"Año 53 de la Revolución"

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre Eusebia Durand Ramírez que con su labor cotidiana fue capaz de darme una buena educación.

**A:** Mi hermana quien con su apoyo ha hecho posible que se cumpla mi sueño y anhelo.

**A:** Mi preciosa niña Adriana Vidal Durand por haberme brindado tanto amor.

**A:** Mis familiares y vecinos por su apoyo incondicional.

**A:** Todos mis compañeros de aula.

**A:** Todos aquellos que sienten este logro como suyo y lo han deseado tanto como yo.

## AGRADECIMIENTOS

**A:** Mi tutora la Lic. Carmen Torres González, por haberme guiado en la realización de esta investigación.

**A:** Los profesores que a lo largo de la carrera me dedicaron todo su empeño y esfuerzo a prepararme para servir a la sociedad.

**A:** Mis padres y demás familiares, por su apoyo incondicional.

**A:** Mis amigos, que han sido fuente de inspiración para alcanzar este logro.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>Resumen</b>	
<b>Introducción</b>	1
<b>Capítulo I:</b> Auditoría de Gestión. Consideraciones teóricas.	10
<b>Capítulo II:</b> Caracterización de la Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio Guantánamo.	28
<b>Capítulo III:</b> Comportamiento de los indicadores de economía, eficiencia y eficacia.	46
<b>Conclusiones</b>	61
<b>Recomendaciones</b>	62
<b>Bibliografía</b>	
<b>Anexos</b>	

## **Resumen**

El trabajo de diploma titulado Análisis de los indicadores de economía, eficiencia y eficacia en la Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio tiene como objetivo fundamental evaluar el cumplimiento de los indicadores de economía, eficiencia y eficacia en las áreas más críticas de la Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio.

El mismo está estructurado en tres capítulos:

**Capítulo I. La Auditoría de Gestión. Consideraciones teóricas:** Se realiza un análisis teórico conceptual donde se reflejan brevemente los tipos de auditorías que existen, se exponen distintos elementos de la auditoría de gestión y los indicadores a utilizar.

**Capítulo II. Caracterización de la Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio:** En este se realiza una caracterización de la Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio dando a conocer una breve reseña histórica de la misma , misión , visión ,objeto social , quienes son sus principales clientes y suministradores ,estructura organizativa, estructura de la plantilla aprobada y cubierta por categoría ocupacional , descripción de los trabajadores , cantidad de equipos con que cuenta la entidad para cumplir su objeto social , métodos y estilos de dirección , evaluación del desempeño y el comportamiento de los indicadores económicos para los años 2009 -2010.

**Capítulo III. Comportamiento de los indicadores de economía, eficiencia, eficacia:** En este capítulo se realiza el análisis económico mediante el cálculo de los indicadores, evaluándose los resultados para así establecer el grado de planificación y uso de los recursos, materiales y financieros.

Exponiendo conclusiones y recomendaciones útiles para la entidad.

## Summary

This work diploma titled Analysis of the economy indicators; efficiency and effectiveness in the Provincial Company of Insurance to the trade have as principal objective: to evaluate the execution of the economy indicators, efficiency and effectiveness in the most critical areas as investigation object.

This is structured in three chapters:

**Chapter #1:** Conceptual theoretical analysis where they are reflected the types of audits that exist, are exposed different elements of the administration audit and the indicators to use.

**Chapter #2:** In this it's carried out a characterization of the Provincial Company of Insurance to the Trade, knowing a brief historical review of the same one, mission, vision, social objet who are the main clients and suppliers, pattern structures to approved and covered by occupational category, the workers' description, quantity of equipment with accounts in the entity in order to achieve theirs social object , methods and administrative styles, acting evaluation and the economic indicators behaviour of the 2009 -2010.

**Chapter #3:** In this chapter is carried out the economic analysis by means of the indicators calculation, being evaluated the results to establish the grade of planning and use of the resources, materials and financiers.

Exposing summations and useful recommendations for the entity.

## **Introducción**

Los tiempos que se viven hoy, donde el propio devenir de la humanidad hace que cambien las mentalidades, las normas, los valores y los estilos de vida, el marco conceptual de la auditoría de gestión se vislumbra como un instrumento ideal para la detección de las causas que propician un desempeño deficiente.

De ahí que exista un llamado a buscar nuevas alternativas para lograr que un dirigente pueda asumir y enfrentar los desafíos que sobrevendrán en los próximos años. Por lo que se hace imprescindible, el uso de la eficiencia y la eficacia como instrumento empresariales.

Por tanto en los momentos tan difíciles en que vive nuestro país, donde la economía cuenta de escasos recursos, el control en nuestras empresas es sumamente importante para prevenir el delito y las ilegalidades, se hace necesario velar y proteger los recursos, materiales y financieros.

En tal sentido se recomienda la auditoría operacional como arma estratégica del control que desempeñe su papel en la preservación de los recursos contra el fraude y la corrupción.

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión teniendo en cuenta objetivos generales, su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la entidad y la actuación de dirección.

Desde su constitución, decretos reglamentarios y leyes señalan el alcance de evolución de la gestión y de la información financiera, legal, contable, técnica, administrativa y estadística propias de los diferentes procesos desarrollados por las entidades.

En los últimos tiempos se han realizado acciones de control a la Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio con el objetivo de detectar fraudes, robos, manipulaciones de cuentas, desvíos u otras irregularidades, pero nunca se ha llevado a cabo una revisión exhaustiva de la organización con el fin de precisar pérdida y deficiencias, operaciones más eficientes, mejores métodos, formas de control y uso de los recursos físicos y humanos, lo que ha conllevado a deficiencias en los procesos y en algunas ocasiones en tomas de decisiones incoherentes a los métodos y estilos de dirección, es por ello que esta investigación es necesaria e importante.

Todo lo anterior ha materializado el siguiente **problema**: ¿Cómo evaluar el grado de cumplimiento de la economía, la eficiencia y la eficacia en las áreas de la Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio?

**Objeto de estudio y campo de acción:** Proceso de aplicación de una acción de control en la Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio.

Por tal motivo el **objetivo general** propuesto es: Evaluar el cumplimiento de los indicadores de economía, eficiencia y eficacia en las áreas más críticas de la Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio.

**Hipótesis:** Si la Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio evalúa los indicadores de economía, eficiencia y eficacia esto contribuiría a la elevación la calidad en todos los procesos e incrementaría la eficiencia operativa en la entidad.

**Métodos teóricos:**

- § Histórico - Lógico: Se emplea en la investigación para el estudio real de la trayectoria del problema científico.
  
- § Análisis - Síntesis: Se utiliza para el estudio de los principales métodos, técnicas que se emplean donde en ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe de reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.
  
- § Inducción - Deducción: Se utiliza como forma de razonamiento en la investigación, se parte de bibliografías novedosas, con el objetivo de incentivar búsqueda de nuevos conocimientos para llegar a deducciones con el diagnóstico realizado.

**Métodos empíricos:**

- § Observación: Como su nombre lo expresa consiste en observar y puede incluir, por tanto, exámenes de los aspectos físicos de una operación. La característica fundamental de esta técnica y el espíritu de penetración y profundidad que se aplique al desempeño de una acción.
  
- § Entrevista: Se utiliza con el objetivo de unificar y completar información sobre el trabajo realizado.
  
- § Procedimientos matemáticos: Se emplea con el objetivo de realizar el cálculo de cada uno de los indicadores, así como los cálculos de las variaciones absolutas y relativas.

## **Capítulo I: La Auditoría de Gestión. Consideraciones teóricas.**

### **Antecedentes históricos.**

La Auditoría nació en Inglaterra, o al menos en ese país se encontró el primer antecedente histórico, durante el reinado de Eduardo I. La fecha exacta se desconoce, pero se han hallado datos y documentos que permiten asegurar que a fines del siglo XIII y principios del siglo XIV ya se auditaban las operaciones de algunas actividades privadas y las gestiones de algunos funcionarios públicos que tenían a su cargo los fondos del Estado o de la ciudad.

El propósito principal de estas primeras auditorías era detectar desfalcos, asegurar al propietario de un negocio que los empleados contratados habían mantenido correctamente las cuentas, que existían todos los activos y se encontraban registrados por las cantidades apropiadas, así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto.

Por el año 1957 surgió la auditoría administrativa con la finalidad de evaluar la calidad de la administración, esto es la planificación, la organización, la dirección y el control de las entidades. Durante la década de los 70 apareció el interés por parte de las administraciones gubernamentales de conocer acerca del desempeño de sus entidades , ya que a través de los informes financieros esto no era viable y nació la auditoría de gestión, basada en dos importantes principios de la administración pública: El primero relativo a que esta debía ser dirigida de manera que hiciera el mejor uso posible de los fondos públicos y el segundo relativo a que las personas que dirigían los fondos públicos debían ser responsables por la prudente y efectiva administración de los recursos que le habían sido confiados .

### **Definiciones y objetivos.**

La auditoría de gestión es conocida también en los términos de auditoría administrativa y auditoría operativa por ello es necesario el análisis de las definiciones que a continuación se muestran, las mismas brindan la posibilidad de reflexionar un poco más acerca de las características este tema, no obstante para los efectos de esta investigación la autora considera que la definición más acertada es la se da por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

### **Según Instituto Mexicano de Contadores Públicos:**

La auditoría operacional es el servicio que presta el auditor cuando examina ciertos aspectos administrativos con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.

### **Según Fernández Arena:**

La auditoría administrativa es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas, es decir, se lleva a cabo una revisión y consideración de la organización con el fin de precisar pérdidas y deficiencias, operaciones más eficientes, mejores métodos, formas de control y uso de los recursos físicos.

### **Según Raúl de Armas García:**

La auditoría de gestión es un proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas en una entidad, programa, proyecto u operación con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía, y por medio de las

recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público o privado.

**Según George R. Ferry:**

La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa.

**Según el Cook y Winkle:**

La auditoría operacional es un amplio examen y una evaluación de las operaciones del negocio con el fin de informar a la administración si las diversas operaciones se llevan o no a cabo de manera que cumplan las políticas establecidas dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la auditoría está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación. La auditoría debe incluir las recomendaciones de soluciones a problemas y métodos para aumentar la eficiencia de las utilidades.

**Objetivos de la auditoría de gestión.**

- § Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- § Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- § Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- § Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
- § Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.

- § Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración del ente que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores y de la comunidad en general.
- § Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.

### **Fases o pasos para realizar una auditoría de gestión.**

- § Selección del área a auditar: Se identifica el área más importante a auditar en dependencia de los problemas más significativos que se detecten en la empresa o de la que preste interés por ser recién adquirida o que sean distantes. El área seleccionada se basa normalmente en una actividad, un sistema o una función dentro de la entidad. Al seleccionar el área a auditar, el auditor toma en cuenta muchos factores y debe dar prioridad especial a las operaciones que representen grandes desembolsos o inversiones o el tiempo transcurrido desde la última auditoría, además debe existir equilibrio entre las operaciones de producción y administración.
  
- § Preparación previa:
  - Asignación del personal.
  - Conocimiento del área.
  - Descripción de los puestos.
  - Manuales y procedimientos.
  - Lecturas especializadas.
  - Asistencia a seminarios.
  
- § Encuesta inicial.
  - Conocer los objetivos generales de la administración en esa operación.
  - Cómo se intentan alcanzar dichos objetivos.

- Conocer la estructura orgánica.
- Asignación de tareas.
- Flujo de trabajo.
- Informes.
- Puede practicarse un programa.
- Fuentes.

§ Programa de Auditoría: Luego de la investigación preliminar y tomando en consideración esta y la opinión del personal que sirve de enlace puede modificarse.

§ Investigación y análisis:

- Uso de técnicas de muestreo.
- Importante el uso de la observación física.
- Evidencia para determinar la responsabilidad.
- Comparación con otras operaciones; o con estas en otras empresas o ramas.
- Identificar el entrenamiento de los empleados.
- Uso de índice y razones.

§ Evaluación y recomendaciones:

- Diagnóstico final.
- Determinar las situaciones más críticas.
- Discutirlo con las personas que laboran en la operación.
- Eliminar las operaciones de menor importancia.

§ Informe final:

- Propósito.
- Alcance.
- Limitaciones.
- Hallazgos.

- Opiniones.
- Evaluaciones.
- Recomendaciones.

### **Técnicas utilizadas en la auditoría de gestión.**

Observación: Es muy amplia, prácticamente infinita, puede incluir desde la observación del flujo de trabajo, las acciones administrativas de jefes, subordinados, documentos, acumulaciones de materiales, condición de la instalación, materiales excedentes, entre otros. La característica principal de esta técnica está en función del espíritu de penetración y profundidad que se aplique al desempeño de una acción.

Confirmación: Comunicación independiente con una parte ajena para determinar la exactitud o validez de una cifra o hecho.

Verificación: Verificar que cada elemento de cada uno de los documentos es el apropiado y se corresponde con la legislación vigente.

Investigación: Examinar acciones, condiciones, acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con estos. Esta investigación puede ser externa o interna y por lo regular mediante la realización de cuestionarios previamente formulados.

Análisis: Se recopila y manipula información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determinar las relaciones entre las diversas partes de una operación. Involucra la separación de las diversas partes de la entidad o de las

distintas influencias sobre la misma y después determina el efecto inmediato o potencial sobre una organización dada o una situación determinada.

Evaluación: Es el proceso de arribar a una decisión basada en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor.

### **Áreas centrales de la auditoría de gestión.**

Dirección: Proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a la meta de la organización y del grupo.

Contabilidad y Finanzas: Es el sector de la organización que acumula, registra, analiza y supervisa los datos de todos los demás sectores funcionales y que sirven para interpretar los resultados de la labor gerencial.

### **Área funcional de la auditoría de gestión.**

Recursos Humanos: Los recursos humanos de una empresa están integrados cuantitativamente por el conjunto de los individuos que ocupan los diferentes niveles de su estructura organizativa y cualitativamente, por el conjunto de sus conocimientos, habilidades, salud física y mental, su ideología y sus motivaciones. El inventario de recursos humanos con que cuenta una empresa garantiza o pone en peligro su futuro desarrollo; el capital financiero y los demás recursos materiales poco significan estando ausentes los recursos humanos necesarios para producir la riqueza (satisfacciones sociales y utilidades) que se espera de toda empresa.

### **Indicadores a utilizar.**

Los objetivos y tareas que se propone una organización deben concentrarse en expresiones de indicadores financieros medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas y son los indicadores económicos los encargados de esa concreción.

El término indicador en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que permiten mostrar cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que interesa conocer.

Los indicadores deberán reflejar adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto de índices interrelacionados entre ellos y que abarquen la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

Los indicadores proveen información que permiten tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa. Sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo.

En el caso de esta investigación se emplearán los índices de las áreas a revisar.

### **Contabilidad y Finanzas.**

**Índice de Liquidez:** Evalúan la capacidad de la empresa para atender compromisos a corto plazo.

**Índice de Gestión o Actividad:** Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.

**Índice de Solvencia, Endeudamiento o Apalancamiento:** Analizan la medida en que se usa el financiamiento por medio de deudas o su apalancamiento financiero.

**Índice de Rentabilidad:** Muestran los efectos de las operaciones que realizan las entidades sobre los resultados de su actividad o sea cuán eficiente es la empresa en el uso de sus Activos

**Razones de Liquidez:**

En cuanto a la situación financiera de una empresa, ésta consiste en analizar si el negocio tiene la capacidad suficiente para cumplir con las obligaciones contraídas por y para sus operaciones.

**Liquidez:** Se refiere a la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones circulantes, es decir las que participan en el ciclo financiero a corto plazo.

**Liquidez a corto plazo (Razón del Circulante):** Consiste en la capacidad de la empresa de generar efectivo a partir de sus activos circulantes y así lograr sus compromisos. Entre mayor sea el resultado, existe mayor posibilidad de que los

pasivos sean pagados ya que hay activos suficientes para convertirse en efectivo cuando así se requiera(o sea, mide la habilidad para cubrir compromisos inmediatos).

### Activos Circulantes

Pasivos Circulantes

**Razón Rápida o Prueba Ácida:** También se le denomina razón severa, representa la suficiencia o insuficiencia de la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, o sea, señala el grado en que los recursos disponibles pueden hacer frente a las obligaciones contraídas a corto plazo.

### Activos Circulantes - Inventarios

Pasivos Circulantes

Mide la capacidad de liquidar deudas inmediatamente.

**(Disponibilidad) Prueba Defensiva:** Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo; considera únicamente los activos mantenidos en Caja-Banco y los valores negociables, descartando la influencia del variable tiempo y la incertidumbre de los precios de las demás cuentas del activo corriente. Indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta. Se calcula este ratio dividiendo el total de los saldo de caja y bancos entre el pasivo corriente.

Prueba Defensiva (%)=Efectivo en (Caja + Banco)/Pasivo Circulante

Si el valor medio deseable esta por debajo de 0.03 la entidad no tiene la capacidad de pagar sus obligaciones a corto plazo; pero si está por encima posee

toda la capacidad mínima de pago para atender sus obligaciones en su periodo de corto plazo.

**Capital de Trabajo:** Es uno de los más utilizado. El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la empresa después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corriente menos Pasivos Corriente.

Capital de trabajo=Activos circulantes - Pasivos circulantes

### **Razones de Gestión o Actividad.**

Rotación de inventarios = Ventas Netas / Inventario Promedio = Veces

Días de comercialización = Días del periodo / Rotación de Inventarios  
= No. de días

Inventario Promedio = Saldo Final + Saldo Inicial

2

Estos índices indican las veces o días que los inventarios han rotado durante el año, o sea la efectividad con que la empresa emplea los recursos disponibles.

### **Rotación de Caja y Banco.**

Es indicador da una idea sobre la magnitud de la caja y banco para cubrir los días de ventas.

$$\text{Rotación de Caja y Banco (días)} = \frac{\text{Efectivo en Caja y Banco} \times \text{Días del período}}{\text{Ventas}}$$

**Rotación de Activos Totales:** Tiene por objeto medir la actividad en ventas, o sea, cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada.

$$\text{Rotación de Activo Totales (veces)} = \text{Ventas} / \text{Activos Totales}$$

**Rotación de Cuentas por Cobrar:** Mide la actividad o liquidez de las cuentas por cobrar, expresa la cantidad de veces que los deudores hacen efectiva esta venta, mientras más alta sea la rotación de las cuentas por cobrar es más favorable. Su fórmula es:

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \text{Ventas al Crédito} / \text{Cuentas por Cobrar}$$

**Ciclo de Conversión de Cuentas por Cobrar o Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar.**

Indica el tiempo que se requerirá para convertir las cuentas por cobrar en efectivo, o sea el tiempo que media entre la venta y su cobro. Se calcula:

$$\text{Ciclo de Cobro} = \text{Días del período} / \text{Rotación de Cuentas por Cobrar}$$

**Rotación de Cuentas por Pagar:** Mide el grado de liquidez o actividad de las cuentas por pagar, Este índice nos indica la cantidad de veces que los acreedores hacen efectiva esta compra, se obtiene mediante la siguiente fórmula:

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

**Ciclo de Conversión de las Cuentas por Pagar o Plazo Promedio de las Cuentas por Pagar:** Es el promedio de tiempo o el período medio de pago que transcurre desde el momento en que se realiza una compra hasta que se efectúa la erogación del efectivo, se calcula:

Ciclo de pago= Días del periodo/ Rotación de Cuentas por Pagar

**Rotación de Activos Circulantes:** Este índice se basa en la comparación del monto de las ventas con el total del activo circulante. Todo activo requiere de pasivo que lo financie. Por tales razones el objetivo es de tratar de maximizar las ventas o ingresos con el mínimo de activo, lo cual se traduce a su vez en menos pasivos y por lo tanto habrá menos deudas y se necesitara menos patrimonio.

Rotación de Activos Circulantes = Ventas / Total Activos Circulantes

Mientras mayor sea el valor de este, mejor será la productividad del activo circulante, es decir que el dinero invertido en este tipo de activo rota un número mayor de veces, lo cual significa mayor rentabilidad para la empresa.

**Rotación de Activos Fijos:** Cuanto mayor sea el valor de este indicador, implica que se generan más ventas con los activos fijos tangibles que posee la empresa. Esta razón posibilita conocer la capacidad que tienen los activos fijos tangibles para producir ingresos y cuanto la empresa logra vender por cada peso de estos.

Rotación de Activos Fijos (veces) = Ventas Netas / Total de Activos Fijos.

### **Razones de Endeudamiento, Apalancamiento o Administración de Deudas.**

Se encargan de medir el comportamiento de los niveles de endeudamiento que posee la empresa y determina además si los mismos han sido utilizados de forma adecuada.

Grado de endeudamiento (%):  $\text{Pasivos Totales} / \text{Activos Totales}$ .

Grado de endeudamiento (%):  $\text{Pasivos Totales} / \text{Patrimonio Neto}$ .

### **Razones de Rentabilidad.**

Mide la capacidad de la empresa para generar riquezas (rentabilidad económica y financiera).

Margen de Utilidad =  $\text{Utilidades Netas} / \text{Ventas Netas}$

Expresa cuánto gana la empresa por cada peso que vende.

**Rentabilidad Económica:** Mide la capacidad efectiva de la empresa para remunerar a todos los capitales invertidos.

Rentabilidad Económica =  $\text{Utilidades Netas} / \text{Total Activos}$ .

Muestra una eficiencia en el uso de los recursos que tiene la empresa en sus activos.

**Rentabilidad Financiera:** Es una razón que refleja el efecto del comportamiento de distintos factores; muestra el rendimiento extraído a los capitales propios, o sea los capitales aportados por los propietarios y a diferencia de la rentabilidad sobre los activos utiliza la utilidad neta.

Rentabilidad Financiera = Utilidades Netas / Total Patrimonio

Muestra la utilidad sobre el patrimonio obtenido por negocio en un periodo de tiempo

### **Recursos Humanos.**

**Valor Agregado Bruto:** Es el ingreso efectuado en el periodo menos sus costos y servicios recibidos lo cual abarca las cuentas de ingresos, consumo material y servicios recibidos.

Valor agregado = Ingresos – (Consumo Material + Servicios Recibidos)

**Ingresos:** Comprende los ingresos recibidos por los servicios prestados.

**Consumo Material:** Comprende los Gastos de materias primas y materiales auxiliares, así como la energía y combustible.

**Servicios Recibidos:** Se consideran todos aquellos que se reciben de terceros, y son determinante para la actividad que se desarrolla. Se corresponde con los servicios comparados, y equivale a la sumatoria en todas las subcuentas de otros gastos monetarios de todos los servicios pagados a otras entidades.

**Productividad del Trabajo:** Será el punto de partida en la confirmación del plan de empleo de ingresos, de lo que se deriva el promedio de trabajadores, que en el año objeto de plan, se requiere para la consecución de los objetivos planteados por las entidades en cuestión.

Productividad del Trabajo = Valor Agregado Bruto / Promedio de Trabajadores

**Promedio de Trabajadores:** Es la fuerza laboral promedio que participa en la actividad de la empresa en un período dado, refleja además la fuerza de trabajo realmente disponible en ese lapso, se calcula, deduciendo del número de trabajadores en el registro.

Promedio de Trabajadores = Número de Trabajadores / 2

**Fondo de Salario:** Es el valor de los salarios a recibir en un periodo económico sobre la base de los cálculos de las nominas según lo planificado y lo logrado realmente teniendo en cuenta no solo el salario básico, sino también los diferentes aumentos y disminuciones.

**Salario Medio:** Es el importe de las retribuciones directas devengadas como promedio por un trabajador. Se calcula dividiendo el salario devengado entre el promedio de trabajadores total.

Salario Medio = Fondo de Salario / Promedio de Trabajadores.

**Correlación Salario Medio/ Productividad del Trabajo:** Son retribuciones directas devengadas como promedio por un trabajador, de partida en la

conformación del plan de empleo de ingresos, de lo que se deriva el promedio de trabajadores, que el año objeto de plan, se requiere para la consecución de los objetivos planteados por las entidades en cuestión.

Correlación Salario Medio/ Productividad del Trabajo = Salario Medio / Productividad del Trabajo

**Número de Trabajadores:** El número de trabajadores en una fecha determinada viene dado por el total que aparece en el registro de trabajadores de dicha fecha, después de adicionar las altas y disminuir la bajas, resultando necesario su conocimiento para poder determinar la ocupación de este por sexos, edad, cargo, especialidad, etcétera.

#### **Medición del ausentismo.**

Medición del ausentismo =  $\frac{\text{Total de horas hombres trabajadas}}{\text{Promedio del No. De trabajadores}}$

Frecuencia de los casos de ausentismo =  $\frac{\text{No. total casos de ausentismo}}{\text{Total de horas presupuestadas}}$

Ausencia media individual =  $\frac{\text{Días naturales de ausencia}}{\text{No. de personas en plantilla}}$

Duración media de ausentismo =  $\frac{\text{Total de días naturales de ausencias}}{\text{No. total de casos de ausencia}}$

**Ventas Netas:** En este caso son las ventas netas de la entidad entre el total de trabajadores existentes en el periodo analizado.

Ventas Netas por Hombre = Ventas Netas / No. Total de Trabajadores

## **Capítulo II: Caracterización de la Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio Guantánamo.**

### **Breve reseña histórica.**

La empresa fue creada el 3 de enero del año 2001, con el nombre de Empresa Provincial de Transporte de Comercio, según Resolución No. 046/2001 firmada por el compañero José Luis Rodríguez García que para este año desempeñaba el cargo de Ministro del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), la misma fue creada con el objetivo de brindar servicios de transportación de carga en el sistema de comercio interno y a terceros en CUP y CUC , y servicios de parqueo de bicicletas y aire en CUP, la misma al anexarle el almacén de ventas Mayorista sufre una modificación en su nombre, donde pasa a ser Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio según Resolución No. 78/2011 de fecha 24 de febrero 2011 firmada por el Viceministro Primero del Ministerio de Economía y Planificación Adel Yzquierdo Rodríguez .

### **Misión:**

La Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio Guantánamo es la encargada por el estado y el gobierno para prestar servicios de transportación de carga almacenamiento y distribución de productos, así como mantenimiento y reparación automotor y mantenimiento constructivo orientado a satisfacer las necesidades del sistema del comercio, la gastronomía y los servicios y a terceros según las capacidades disponibles.

### **Visión:**

La Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio Guantánamo es una organización con capacidad innovadora y reconocido prestigio por la calidad y eficiencia con la que prestamos nuestros servicios de transportación de carga

almacenamiento y distribución de productos, mantenimiento y reparación automotor y mantenimiento constructivo alcanzando un alto grado de satisfacción de nuestros clientes.

**Objetivos estratégicos:**

El sistema de objetivos de la Empresa de Aseguramiento al Comercio Guantánamo consta 13 objetivos de trabajo para el año 2011.

- § Automatizar la contabilidad en el programa VERSAT Sarasola para mayor calidad y eficiencia de la economía.
- § Aplicación de los mecanismos de control interno del sistema por parte de la empresa que permita que los resultados de las auditorías e inspecciones sean satisfactorias, como respuesta al programa de lucha contra el delito, la corrupción y las ilegalidades.
- § Elevar la superación cultural y profesional de los cuadros y trabajadores de la empresa, cumpliendo con el código de ética de los cuadros y los valores compartidos por todos los miembros de la entidad.
- § Cubrir las plazas vacantes de los cargos de dirección de la empresa.
- § Continuar trabajando por lograr un mayor funcionamiento en el comité de la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR).
- § Continuar prestando un servicio con calidad a las diferentes empresas y organismos de la provincia.
- § Continuar la gestión de la búsqueda de recursos y materiales para la empresa.

- § Continuar la gestión de piezas y agregados que garantice que se mantengan el cumplimiento del coeficiente de disponibilidad técnica.
- § Mantener el control de los portadores energéticos y su uso racional.
- § Continuar trabajando en la realización de los mantenimientos y revisiones técnicas con óptima calidad.
- § Seguir trabajando en función de mejorar paulatinamente en la atención al hombre.
- § Cumplir la estrategia emulativa en función de nuestro sector.
- § Ampliar el servicio insertándonos en la actividad de mantenimiento y reparación a las instalaciones del comercio amparado en nuestro objeto social.

El **objeto social** de la Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio Guantánamo, según Resolución No.78/11 de fecha 24/02/11 firmada por el Viceministro Primero del Ministerio de Economía y Planificación Adel Yzquierdo Rodríguez es:

Brindar servicios de transportación de carga procedente de puertos, entidades productoras nacionales, almacenes con destino al sistema del Comercio Interior y a terceros según las capacidades eventualmente disponibles, en pesos cubanos.

1. Prestar servicios de mantenimiento y reparación del parque automotor, en pesos cubanos.
2. Distribuir y comercializar de forma mayorista productos alimenticios y no alimenticios para la red de comercio, gastronomía y los servicios

subordinados al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Guantánamo, en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

3. Brindar servicios de almacenamiento al sistema del Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Guantánamo en pesos cubanos.
4. Ofrecer servicios de parqueo, aire y ponchera, en pesos cubanos.
5. Brindar servicios de reparación de baterías, en pesos cubanos.
6. Prestar servicios de transportación del personal a sus trabajadores y a los del sistema del comercio de la provincial, en pesos cubanos.
7. Prestar servicios de reparación mantenimiento constructivo a la red de comercio, la gastronomía y los servicios de la provincia, en pesos cubanos.
8. Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.
9. Brindar servicios de recreación con gastronomía asociada a los trabajadores en pesos cubanos.

**Principales suministradores:**

- § Gases Industriales.
- § Reparadora "Cecilio Sánchez".
- § Equipos Médicos.

- § Corporación Copextel.
- § Comercializadora Divep Guantánamo.
- § Empresa de Servicios Especiales.
- § Ministerio del Comercio Interior.

**Principales clientes:**

- § Sectorial de Comercio.
- § Empresa de Servicios Técnicos Personales y del Hogar.
- § Empresa de Alojamiento y Recreación.
- § Empresa Mayorista de Productos Industriales.
- § Comercial Mixta Baracoa.
- § Comercial Mixta Maisí.
- § Comercial Mixta San Antonio del Sur.
- § Comercial Mixta Imías.
- § Comercial El Salvador.
- § Comercial Mixta Manuel Tames.

**Estructura Organizativa:** (Ver anexo No. 1)

- § Dirección General.
- § Dirección Contabilidad y Finanzas.
- § Dirección de Gestión del Capital Humano.
- § UEB Transporte, Mantenimiento y Reparación Automotor.
- § UEB Logística y Mantenimiento Constructivo.
- § Brigada de Carga General.
- § Brigada de Merienda Escolar.
- § Brigada de Mantenimiento y Reparación Automotor.
- § Almacén Mayorista.

- § Brigada de Mantenimiento a Electrodoméstico.
- § Brigada de Servicio.

### Estructura de la plantilla aprobada y cubierta por categoría ocupacional.

La plantilla aprobada es de doscientos quince trabajadores, esta se encuentra cubierta a un noventa y siete por ciento (97%) debido al proceso de reordenamiento laboral.

**Tabla 1. Plantilla.**

Categoría Ocupacional	Plantilla aprobada	Plantilla cubierta		Diferencia	
		Cant.	%	Cant.	%
Dirigentes	9	9	100	-	-
Operarios	147	142	96	5	3.40
Administrativos	5	5	100	-	-
Servicios	26	26	100	-	-
Técnicos	28	28	200	-	-
<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>210</b>	<b>97</b>	<b>5</b>	<b>2.32</b>
<b>Fuente:</b> Modelos P1, P2 plantilla por categoría ocupacional.					

De la cantidad de trabajadores existente en la entidad se ha realizado el siguiente análisis:

**Tabla 2. Descripción de los trabajadores.**

Cantidad de trabajadores: 210						
Descripción	Cantidad	Dirigentes	% del Total	Blancos	Mestizos	Negros
Mujeres	23	3	20	7	11	5
Hombres	187	5	2	50	100	37
<b>Fuente:</b> Modelo Resumen Diagnóstico de Gestión de Capital Humano, que se encuentra en la Dirección de Gestión de Capital Humano de esta entidad.						

De un total de doscientos diez (210) trabajadores, veintitrés (23) son mujeres y sólo tres (3) son dirigentes, lo que representa el veinte por ciento (20%). De ciento ochenta y siete (187) hombres, cinco (5) son dirigentes, lo que representa el dos por ciento (2%). La composición étnica se comporta de la siguiente forma: cincuenta hombres (50) son de piel blanca, cien (100) de piel mestiza y treinta y siete (37) son de piel negra, siete (7) mujeres son de piel blanca, once (11) mestizas y cinco (5) de piel negra.

Para dar cumplimiento al objeto social la empresa cuenta con un inventario aprobado por el reordenamiento de cuarenta (40) equipos, desglosados como sigue:

**Tabla 3. Equipos de transporte.**

<b>Marca</b>	<b>Modelo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Activo</b>	<b>Inactivo</b>
GAZ 53	Furgón	2	2	-
GAZ 66	Furgón	3	2	1
ZIL 130	Furgón	2	2	-
Román	Furgón	1	-	1
Great Wual	Furgón	8	7	1
Kamaz	Pipa	2	2	
ZIL-130	Pipa	2	2	-
ZIL-131	Pipa	1	1	-
Ural-375	Pipa	1	1	-
Liaz	Camión	3	2	1
Kamaz	Camión	1	1	-
ZIL-130	Camión	9	8	1
ZIL-131	Camión	2	1	1
ZIL-157	Camión	1	1	-
Román	Camión	1	-	1

Maz-500	Camión	1	1	-
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>33</b>	<b>7</b>
<b>Fuente:</b> Departamento de transporte.				

### **Características generales.**

#### **Métodos y estilos de dirección.** (Ver anexo No. 2)

La empresa funciona con un estilo de dirección colegiado y participativo, sobre la base de la dirección por objetivos. Los Órganos Colectivos de dirección que funcionan en la empresa son:

A nivel de empresa:

- § Consejo de Dirección.
- § Consejo de Dirección.
- § Consejo Económico y Financiero.

Otros órganos asesores:

- § Comisión de Cuadros.
- § Comisión de Control Interno.

A nivel de unidades empresariales:

- § Consejo de Producción.

Los principales métodos de dirección que aplican los jefes para desarrollar su trabajo son:

Métodos Económicos: Basados en el análisis económico sistemático como instrumento fundamental para evaluar los resultados productivos, económicos y financieros y para seleccionar las alternativas más eficientes y eficaces desde el punto de vista económico. Incluye la elaboración del plan de negocios y los presupuestos, y el análisis económico mensual y la evaluación integral.

Métodos Administrativos: Basados en la aplicación de la dirección por objetivos, como método mediante el cual los jefes y subordinados de común acuerdo, identifican los objetivos a alcanzar, donde el trabajo en equipo es un eslabón fundamental para aplicar la estrategia trazada, definen las responsabilidades individuales en tareas complejas enmarcadas en el tiempo, dirigidas a lograr los resultados esperados como vía de garantizar que cada uno sepa qué tiene que hacer y la plena participación de los jefes y trabajadores en la dirección de la entidad, su compromiso en la aplicación de las decisiones que se adopten, sin que esto implique que se reduzca la responsabilidad individual de cada uno de los jefes facultados para tomarlas.

Métodos Políticos: Influencia que ejerce la preparación política, ideológica y profesional de nuestros trabajadores y dirigentes, aplicando las técnicas y los procesos más avanzados de superación cultural y científico técnico. Garantizando el cumplimiento de los principios del código de ética de los cuadros siendo estos líderes y ejemplo ante el colectivo laboral, garantizando la cohesión entre las distintas organizaciones de masas y la alta dirección.

El estilo del ejercicio de la dirección de los jefes se basa en:

§ La dirección participativa.

- § La unidad entre las organizaciones políticas y de masas y la administración para el cumplimiento de los objetivos trazados.
- § La evaluación por resultados.
- § La estimulación a los subordinados por los resultados positivos en su trabajo.
- § La constante vigilancia sobre el cumplimiento de los principios del código de ética de los cuadros del estado, el reglamento disciplinario interno y el convenio colectivo de trabajo.

Actividades que se realizan para la participación de los trabajadores en la dirección de la empresa:

- § Se garantiza que los trabajadores conozcan y aporten con sus experiencias, nuevas formas para elevar la productividad en los eventos que se realizan en las unidades empresariales de base y la empresa, estimulando estos resultados.
- § Se utiliza las asambleas de eficiencia empresarial en las distintas secciones sindicales como una de las vías para conocer las sugerencias, inquietudes y necesidades del colectivo de trabajadores para la mejora continua del sistema de gestión empresarial.
- § Los trabajadores destacados son invitados al consejo de dirección.
- § El funcionamiento de los grupos de mejora de la calidad en las unidades empresariales de base se mantienen y potencian.
- § El banco de problemas de la empresa y los planes de generalización de las innovaciones y racionalizaciones se elabora, conjuntamente con los trabajadores,
- § Se desarrollan activos de la productividad con la participación de todos los trabajadores.
- § De forma continua, sistemática e ininterrumpida se capacita a los cuadros, trabajadores y dirigentes de base, en las técnicas de Gestión Empresarial.

§ La superación técnica y profesional y la aplicación práctica de los conocimientos técnicos adquiridos.

### **Evaluación del desempeño.**

La evaluación de desempeño en la entidad se realiza de manera mensual y anual donde se evalúa de manera sistemática el grado de eficiencia y eficacia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un periodo de tiempo determinado y de su potencial desarrollo.

Para la evaluación del desempeño de los trabajadores se establecen los indicadores fundamentales.

- § Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales, y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.
- § Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo.
- § Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.

La evaluación del desempeño la realiza el jefe inmediato superior del trabajador, le permite a la administración de la entidad laboral conocer los avances y emprender acciones con respecto a las deficiencias del trabajador para la conclusión del proceso evaluativo del año.

El resultado de estas evaluaciones es discutida con el trabajador y se informa al colectivo laboral a donde pertenece en la asamblea mensual.

La evaluación anual se efectúa en el primer trimestre del año siguiente al año natural, al igual que la evaluación mensual, se discute y analiza con el trabajador, se le comunica los resultados conclusivos y se informa, al colectivo laboral donde pertenece en asamblea con los trabajadores.

En caso de que la evaluación anual sea deficiente la administración está obligada a iniciar un proceso de evaluación de la idoneidad demostrada y aplicar lo establecido en la legislación laboral vigente en la materia.

### Comportamiento de los indicadores 2009 – 2010.

**Tabla 4. Indicadores 2009 – 2010.**

Indicadores	Año 2009	Año 2010
Liquidez o solvencia	2.18	3.25
Liquidez inmediata	2.04	1.77
Rotación de inventario	-	4.43
Capital de trabajo	270.2	801.6
Ciclo de cobro	23	35
Ciclo de pago	2	38
Utilidad o pérdida	529.0	357.8
<b>Fuente:</b> Estados financieros del cierre de año 2009 y 2010 que se encuentran en la Dirección de Contabilidad y Finanzas de la entidad.		

#### **Liquidez o Solvencia.**

Como se puede observar, esta razón para ambos años refleja una situación favorable para la entidad ya que por cada peso de deuda contraída se cuenta \$ 3.25 en el año 2010 y \$ 2.18 para el año 2009, señalando que el año 2010 la situación es más favorable con respecto al 2009, debido a que tuvo un incremento de \$ 1.07 para un 49 %, aunque esto

significa que tiene activos circulantes ociosos, que hace necesario evaluar la política de administración de inventarios y las causas que provocan el mantenimiento de existencias altas.

### **Liquidez Inmediata.**

En esta razón se debe señalar que tanto para el 2010 como para 2009 esta razón muestra una situación favorable para la entidad, o sea, que por cada peso de deuda contraído, se cuenta con \$ 1.77 en el 2010 lo que indica la existencia de excedentes de activos líquidos no invertidos oportunamente o de deudas por cobrar pendientes aunque este indicador disminuyó en \$ 0.27 con respecto al año base para un 13.2%. Al analizar las causas esto se debió al incremento de los inventarios, siendo la mayoría de lento movimiento.

### **Cobros y Pagos.**

Los cobros y pagos en el 2010 muestran una situación desfavorable con respecto al 2009, ya que en el 2009 esto se mantuvieron por debajo del tiempo establecido significando una recuperación rápida del dinero que adeudan los clientes y por ende el tiempo que demoró la entidad en liquidar sus deudas manteniéndose esta por debajo de los 20 días considerándose en su generalidad aceptable, no siendo así en el 2010 ya que ambos ciclos muestran un deterioro, significando que la recuperación de la cartera es muy lenta afectándose la capacidad de pago del negocio y desde luego su liquidez.

### **Tabla 5. Indicadores de Ingresos**

Indicadores	UM	2009	2010		%	Variac.
		Real	Plan	Real		
Ingresos totales	MP	2190.3	2942.4	2971.1	135.6	780.8
De ellos: Servicios de fletes	MP	1911.1	-	1298.5	68	(612.6)
Otros servicios	MP	49.9	-	240.9	482	191.0
Otros ingresos	MP	229.3	225.6	257.5	112.2	28.2
Ventas mayoristas	MP	-	-	1174.2	-	1174.2

**Fuente:** Estados financieros del cierre de año 2009 y 2010 que se encuentran en la Dirección de Contabilidad y Finanzas de la entidad.

En los indicadores de ingresos, en sentido general, en el 2010 los resultados obtenidos fueron superiores al año 2009, aunque se debe resaltar que el ingreso por servicios de fletes tuvo una incidencia negativa en el año 2010 con respecto al 2009 debido al reordenamiento del transporte a nivel nacional como medida adoptada por el país, lo que afectó la entidad, no obstante lo dejado de recuperar por dicho concepto se pudo lograr a través de ventas mayoristas, como nueva actividad de la entidad encaminada a la venta de materiales de construcción, equipos, es decir de todos los productos que requiere una inversión.

**Tabla 6. Indicadores de Gastos.**

Indicadores	UM	2009	2010		%	Variac.
		Real	Plan	Real		
Gastos Materiales	MP	362.1	252.2	274.2	75.7	(87.9)
Materia Primas y Materiales	MP	135.5	78.2	92.0	68.0	(43.5)
Combustible	MP	219.9	166.7	175.4	79.7	(44.5)
Energía	MP	8.7	7.3	6.7	77	(2.0)
Salarios	MP	552.7	569.6	502.4	90.8	(50.3)
Seguridad Social	MP	221.9	222.1	198.7	89.5	(23.2)
Subsidios	MP	14.6	8.5	10.3	70.5	(4.3)
Depreciación	MP	58.4	59.0	74.0	128.9	15.6

**Fuente:** Estados financieros del cierre de año 2009 y 2010 que se encuentran en la Dirección de Contabilidad y Finanzas de la entidad.

En los indicadores de gastos, como bien se puede apreciar el año 2010 con respecto al año 2009 hubo un ahorro en todos sus indicadores, excepto en la depreciación que se sobregiró en un 28.9% debido al nivel de equipos que fueron reordenados en el primer trimestre del año.

### **Resultados de las últimas acciones de control.**

La entidad fue objeto de una acción de control en el primer semestre del año 2010, en la que se realizó una auditoría especial al sistema de control interno de acuerdo a la orden de trabajo No.01/10, la misma inició el 19 de abril de 2010 y culminó el 12 de mayo de 2010 recibiendo evaluación de aceptable, tomándose como muestra el trimestre enero – marzo 2010 cuyos resultados fueron:

### **Actividad fundamental.**

En revisión efectuada a este tema se comprobó que en la entidad existe una planificación estratégica, cuenta con los objetivos de trabajo propuestos para el año 2010, así como el plan de actividades principales y el plan de trabajo, de acuerdo con lo establecido en la Instrucción No. 1/2009 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, “Para la planificación de las principales actividades de los Órganos, Organismos de la Administración Central del Estado, Consejos de la Administración Provinciales (Municipales) y otras entidades del Gobierno en el año 2010”.

Su **objeto social** aprobado se cumplimenta teniendo en cuenta los contratos firmados y formalizados por los servicios prestados y las compras efectuadas a los diferentes suministradores, revisándose las facturas de la entidad.

Por otra parte tienen implementado un sistema de costo por órdenes de trabajo,

tienen establecidas las fichas técnicas para los procesos de mantenimiento, reparación u otras actividades relacionadas con los servicios. Se analizan las desviaciones teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la prestación del servicio y tienen aprobadas las tarifas a aplicar para el cobro de los servicios, amparado a la Resolución P-217/2004 del Ministerio de Finanzas y Precios.

### **Cobros.**

Se comprobó el Control Interno referido a los documentos primarios, tales como: expedientes de cobro y conciliaciones para cada transacción que se realizó, comprobándose la coincidencia con lo reflejado en el libro y cada cliente cuenta con su contrato correspondiente.

De un total de treinta y cinco (35) clientes que se encontraban en las cuentas que componen este ciclo, con una cuantía de 289 122.00 en CUP, se practicó confirmación de saldos a cuatro (4) de ellos, con una cuantía de 10 569.62 en CUP, que representa el cuatro por ciento (4%) del total de los saldos. Además se verificó que existe división de funciones.

### **Inventarios:**

El alcance en este tema abarcó a la oficina central, comprobándose la aplicación de los procedimientos para la custodia de los recursos, se comprobó la existencia de firmas facultadas para solicitar u ordenar la entrega de materiales en el almacén y el listado del personal con acceso al mismo no detectándose irregularidad.

Se verificó por muestra la documentación primaria relacionada con los movimientos de los productos, solicitud de materiales, vales de salidas e informes de recepción y las anotaciones en las tarjetas de estibas, su actualización diaria y

los datos de uso obligatorio, no detectándose deficiencia en los mismos.

Se efectuó el conteo físico de un total de mil ciento veintiocho (1128) productos existentes valorados en ciento veintiocho mil novecientos cincuenta y seis pesos (128 956.00 CUP), de ellos, se escogió una muestra de ciento treinta y siete (137), valorados en cinco mil seiscientos y tres pesos (5603.00 CUP), lo que representa el doce por ciento (12%) del total, no detectándose diferencias, faltantes, ni sobrantes, además se comprobó la existencia de un instrumento de medición y pesaje certificado.

Se comprobó además el cumplimiento del plan de los chequeos periódicos, así como el acta de Responsabilidad Material de los medios almacenados, la existencia de seguridad y protección de los productos en el área del almacén y la debida separación de funciones entre el personal del almacén y el encargado del registro contable, así como se observó la debida organización y limpieza.

### **Pagos.**

De un total de veinte (20) clientes que se encontraban en las cuentas que componen este tema, con una cuantía de ciento treinta y ocho mil ochocientos setenta y seis pesos (138 876.00) en ambas monedas. De ellos, se realizó confirmación de saldos a cuatro (4), entre los que se encontraban CIMEX, Muebles Imperio, Víveres y Carnicería, Tabaco y Café, con una cuantía de setenta mil setenta veinticinco con cincuenta y uno pesos (70 725.51) en ambas monedas, que representa el cincuenta y uno por ciento (51%) del total de los saldos de los proveedores. Todas las confirmaciones resultaron coincidentes sus saldos y reconocidas en todos los casos.

Las compras de mercancías a los suministradores están autorizadas, los saldos que muestran las cuentas por pagar están debidamente sustentados por las

facturas comerciales, realmente recibidas del proveedor, se cumple lo establecido en la Resolución No. 245/08 del Banco Central de Cuba, con relación a los pagos que se realizan en pesos cubanos, que se deriven de una relación de compra venta de mercancías o prestación de servicios entre personas jurídicas cubanas y personas naturales cubanas.

### **Capítulo III: Comportamiento de los indicadores de economía, eficiencia y eficacia.**

Este capítulo ofrece los resultados generales de la entidad en pos de valorar la gestión económica de la misma para su desarrollo y logros de los objetivos propuestos a alcanzar.

Los datos utilizados para el desarrollo de este capítulo han tenido como fuente de información, Estado de Situación, Estado B de Resultado, Desglose de las cuentas por cobrar y pagar.

#### **Área de Contabilidad y Finanzas.**

Los cálculos para el análisis de estos indicadores se pueden encontrar en el anexo No.3. Para efectuar esta comparación se tomó el primer trimestre de los años 2010 – 2011.

Al realizar el análisis comparativo de los indicadores se determinaron ciertos elementos que más adelante se analizan.

#### **Razones de Liquidez:**

**Tabla 7. Indicadores financieros de liquidez.**

<b>Indicadores</b>	<b>UM</b>	<b>Marzo 2010</b>	<b>Marzo 2011</b>	<b>Variación</b>	<b>%</b>
Liquidez General	Pesos	2.40	3.08	0.68	128.33
Razón Rápida	Pesos	1.45	1.98	0.53	136.55
Disponibilidad	%	0.79	0.61	(0.18)	77.22
<b>Fuente:</b> Datos calculados por la autora.					

### **Liquidez General:**

La entidad tuvo más capacidad de generar efectivo en el año 2011, pues por cada peso que debía en el corto plazo tenía \$ 3.08 es decir \$ 0.68 más que en el periodo anterior, lo que significa que tuvo una mayor posibilidad que los pasivos a corto plazo fueran pagados, por contar con activos suficientes para convertirse en efectivo, de manera que pudo cubrir sus compromisos inmediatos. Aunque la liquidez para este periodo subió más que el estándar establecido (2); lo que indica que la entidad tiene recursos inmovilizados en las partidas del activo circulante, afectando esto de una forma u otra la rentabilidad de la empresa.

### **Razón Rápida o Prueba Ácida:**

En el año 2011 por cada peso de deuda se posee \$ 1.98 de activos circulantes, lo que indica que la empresa posee excedentes de activos líquidos no invertidos oportunamente, esto es debido a que la misma tiene cuentas por cobrar envejecidas. Este indicador tuvo un aumento de \$ 0.53 con respecto al periodo anterior, para un 36.55 % de sobrecumplimiento.

### **Disponibilidad o Prueba Defensiva:**

Indica que la entidad en el año 2011 tiene capacidad de operar con sus activos más líquidos con \$ 0.61, a pesar de que tuvo una disminución de \$ 0.18 con respecto al año anterior para un 53.84 %, aún así no deja de ser favorable para la empresa ya que es mayor que su valor mínimo de \$ 0.3, aunque existen bibliografías que establecen el valor mínimo de \$ 0.5. Estos resultados reafirman que la empresa posee exceso de activos líquidos no invertidos oportunamente.

**Tabla 8. Capital de Trabajo.**

<b>Indicador</b>	<b>UM</b>	<b>Marzo 2010</b>	<b>Marzo 2011</b>	<b>Variación</b>	<b>%</b>
Capital de Trabajo	Pesos	866 540.00	732 708.0	( 133 832.00 )	84.56
<b>Fuente:</b> Datos calculados por la autora.					

Tal como se puede apreciar en la tabla comparativa, este indicador para ambos periodos es positivo significando que pese a que es positiva en el año 2011, la empresa presentó una disminución en su capital de trabajo con relación al año anterior de \$ 133 832.00 lo que representa un 15.44 % , teniendo como causa fundamental el bajo nivel de ventas e incumplimiento del plan, incidiendo de forma directa en la disminución de los activos circulantes por los escasos niveles de cobros, agregándole a ello los altos niveles de compras realizadas por la entidad en dicho periodo, afectando así la capacidad de pago de la entidad y desde luego su liquidez, afirmándose que la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos circulantes ha sido menor con respecto al periodo anterior.

#### Razones de Actividad:

**Tabla 9. Indicadores de actividad.**

Indicadores	UM	Marzo 2010	Marzo 2011	Variación	%
Rotación de Inventarios	Veces	0.46	0.43	(0.03 )	93
Días de Comercialización	Días	231	209	(22)	90
Rotación de Caja y Banco	Veces	92.96	31.89	(61.07)	34
Rotación de Activo Total	Veces	0.24	0.37	0.13	154
Rotación de Cuentas por Cobrar	Veces	2.36	1.84	(0.52)	78
Ciclo de Cobros	Días	38	49	11	129
Rotación de Cuentas por Pagar	Veces	1.71	1.17	(0.54)	68
Ciclo de Pagos	Días	53	76	23	143
Rotación de Activos Circulantes	Pesos	0.32	0.55	0.23	172
Rotación de Activos Fijos	Veces	0.88	1.14	0.26	130
<b>Fuente:</b> Datos calculados por la autora.					

**Rotación de Inventarios:**

La empresa en el año 2011 tuvo una rotación en sus inventarios de 0.43 veces, disminuyendo en 0.03 veces con respecto al año base, lo que hizo que disminuyeran en 22 días la comercialización de los inventarios, esto se debe a que en el almacén mayorista existen productos que solo tienen movimiento cuando se va a realizar una inversión dentro del sector de comercio por lo que en el periodo analizado no existen movimientos en los mismos.

**Rotación de Caja y Banco:**

En el año 2011 la empresa tuvo mejor magnitud para cubrir sus días de venta con respecto al año anterior con una diferencia de 61.07 veces para un 34 %.

**Rotación del Activo Total:**

Al comparar el año actual con el anterior se observó un aumento en la rotación del activo total, lo que significa que la entidad vendió \$ 0.14 más por cada peso de activo total. Los activos totales aumentaron en el 2011 con relación al 2010 en un 61 %.

**Rotación de Cuentas por Cobrar:**

La rotación de cuentas por cobrar para el 2011 disminuyó en 0.52 veces con respecto al 2010, esto señala que los deudores no están pagando en el tiempo establecido, por lo que una vez más se evidencia el envejecimiento de las cuentas por cobrar.

**Ciclo de Cobros:**

En el año 2011 el ciclo de cobros aumentó en 11 días con respecto al 2010 aunque aparentemente este se muestre favorable en relación al trimestre anterior la situación para la entidad es desfavorable ya que el estándar establecido en Cuba es 30 días. Esto se debe a que no existe eficiencia en el manejo de los créditos que se otorgan a los clientes, además explica que la empresa está tardando 49 días en cobrar sus ventas al crédito en el primer trimestre de 2011, o sea, existen clientes que tardan en cancelar sus obligaciones, es decir que la empresa tiene cuentas por cobrar envejecidas con un importe ascendente a \$ 174 583.00. (Ver anexo No. 7)

**Rotación de Cuentas por Pagar:**

Este índice se ha deteriorado considerablemente ya que en el trimestre del 2011 disminuyó en 0.54 veces con relación a igual periodo del año anterior, siendo desfavorable para ambos periodos. En otras palabras, la entidad está haciendo efectiva sus deudas en 0.54 veces.

**Ciclo de Pagos:**

La empresa en el 2011 tuvo un aumento en el ciclo de pagos de 23 días con respecto al año anterior lo que representa un 43% por encima del 100%. Esto muestra una situación desfavorable, ya que este indicador se considera deteriorado al excederse de los 20 días, y todo esto se debe a las cuentas por pagar envejecidas.

Es importante señalar que la empresa realiza los cálculos de rotación de cuentas por cobrar y pagar y el ciclo de cobros y pagos de la forma en que a continuación se muestra:

Cuentas por Cobrar x Días del periodo

Ventas al Crédito

Cuentas por pagar x Días del periodo

Compras al Crédito

Cuando se realizó el cálculo empleando estas fórmulas el ciclo de cobros del 2011 era de 55 días y el ciclo de pagos era de 76 días en el trimestre, esta posible contradicción con los cálculos anteriores es debido a que en uno se utilizan las cuentas por cobrar y pagar promedio y en la otra se emplean los saldos de las cuentas por cobrar y pagar. Es válido destacar que la autora considera que el cálculo que se debe emplear es que intervienen las cuentas por cobrar y pagar promedio pues este refleja la situación real de la entidad.

#### **Rotación de Activos Circulantes:**

En el año 2011 las ventas presentaron un aumento de \$ 0.23 con relación al año anterior lo que representa un 72%, es decir que por cada peso de activo circulante se generaron \$0.55 de ventas en el 2011.

#### **Rotación de Activos Fijos:**

En el año actual las ventas cubrieron 1.14 el veces el valor de los activos fijos empleados para generar ingresos, aumentando 0.26 veces en proporción al periodo anterior, como resultado de un incremento en las ventas de 30%.

#### **Razones de Solvencia, Endeudamiento o Apalancamiento:**

**Tabla 10. Indicador de endeudamiento.**

<b>Indicadores</b>	<b>UM</b>	<b>Marzo 2010</b>	<b>Marzo 2011</b>	<b>Variación</b>	<b>%</b>
Grado de Endeudamiento	%	0.59	0.39	(0.2 )	66.10
<b>Fuente:</b> Datos calculados por la autora.					

**Grado de Endeudamiento:**

En el 2011 la empresa presentó un endeudamiento de un 39 % para cubrir sus obligaciones de corto y largo plazo con una disminución del 20% con respecto al año anterior por lo que la situación de la misma se considera manejable, es decir que la misma por cada \$ 100.00 pesos que tienen en sus activos se adeudan \$ 0.39.

**Razones de Rentabilidad:**

**Tabla 11. Indicadores de rentabilidad.**

<b>Indicadores</b>	<b>UM</b>	<b>Marzo 2010</b>	<b>Marzo 2011</b>	<b>Variación</b>	<b>%</b>
Margen de Utilidad	%	0.11	0.16	0.05	145
Rentabilidad Económica	%	0.03	0.06	0.03	200
Rentabilidad Financiera	%	0.06	0.10	0.04	167
<b>Fuente:</b> Datos calculados por la autora.					

**Margen de Utilidad:**

En el año 2011 la empresa tuvo una rentabilidad sobre ventas de un 16% para un 45% de sobrecumplimiento lo que significa que por cada peso vendido se tuvo un

incremento de \$ 0.16 de utilidades netas, aumentando en 0.05 con relación al año anterior, por lo que la situación para la empresa se considera aceptable.

**Rentabilidad Económica:**

La entidad en el año 2011 presenta un crecimiento en la rentabilidad o rendimiento de la inversión de un 60% con relación al año anterior lo que significa que por cada peso de activo se generaron 0.06 de utilidades netas con una variación de un 30%.

**Rentabilidad Financiera:**

En el 2011 la rentabilidad presentó un aumento en \$ 0.10 de de utilidades netas por peso de financiamiento, que significa un aumento de \$ 0.04 centavos por cada peso invertido lo que representa 67%.

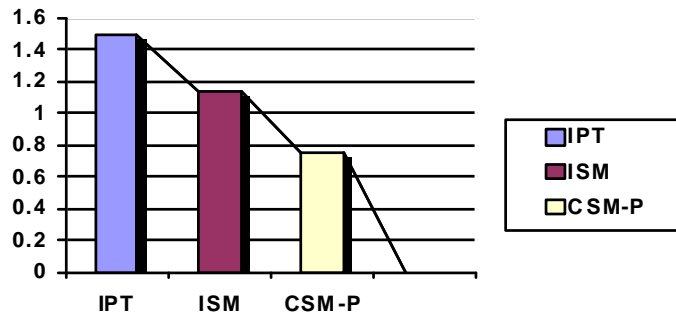
Al analizar la evolución de las partidas de estos indicadores se aprecia un aumento en las utilidades netas de \$ 44 219.00 del año 2011 con respecto al 2010.

La empresa presentó en el 2010 un mayor grado de endeudamiento con respecto al 2011, este cambio en su estructura del financiamiento ha causado una disminución de la rentabilidad financiera, por lo que es importante destacar que las deudas se deben al comportamiento de los pasivos circulantes. (Ver anexo No. 8)

Tabla 13. Resumen del área de Recursos Humanos.			Periodo				Relación 2010
Indicadores	UM	Marzo 2010	Marzo 2011				
		Real	Plan	Real	Var.	%	
Ventas Netas	P	476 012.00	690 000.00	601 495.00	(88 505.00)	87	126.36
Costo por Peso de Venta	P	0.88	0.93	0.77	(0.16)	82.80	87.5
Ventas Netas por Hombre	P	1 763.00	3 556.70	2 864.26	(692.44)	81	162
Promedio de Trabajadores	U	135	97	105	8	108.2	76.08
Fondo de Salario	P	116 200.00	111 000.00	103 200.00	(7 800.00)	92.97	88.81
Salario Medio Mensual	P	286.91	381.44	327.61	(53.83)	85.89	114
Productividad	P	2 053.33	3 039.17	3 076.19	37.02	101	149
Correlación Salario Medio / Product.	%	-	-	-	-	-	76
Total de Ingresos	P	543 587.00	737 000.00	658 829.00	(78 171.00)	89.39	121
Total de Costos y Gastos	P	489 527.00	685 800.00	560 550.00	(125 250.00)	81.74	114
Utilidades Netas	P	54 060.00	51 200.00	98 279.00	47 079.00	192	181
<b>Fuente:</b> Datos calculados por la autora.							

## Ventas Netas:

**Gráfico 1. Comportamiento de las Ventas Netas.**



Las ventas en el año 2011 tuvieron un incremento de 26.36% con relación al año anterior con un importe de \$ 125 483.00, a pesar de que estas tuvieron tal aumento en este periodo la empresa no cumplió su plan de ventas quedando las ventas por debajo del mismo con un importe de \$ 88 505.00 lo que representa un 87% de incumplimiento, todo esto es debido al bajo nivel de salida de los productos y/o mercancías destinados para la venta mayorista industrial debido a que el nivel de desarrollo en el sector de comercio es muy bajo.

## Costo por Peso de Ventas:

El costo por peso de venta expresa una variación de \$ 0.16 lo que significa que por cada peso de productos vendidos en el 2011 el costo fue de \$ 0.77, menos de lo planificado y de lo real en el 2010.

## Ventas Netas por Hombres:

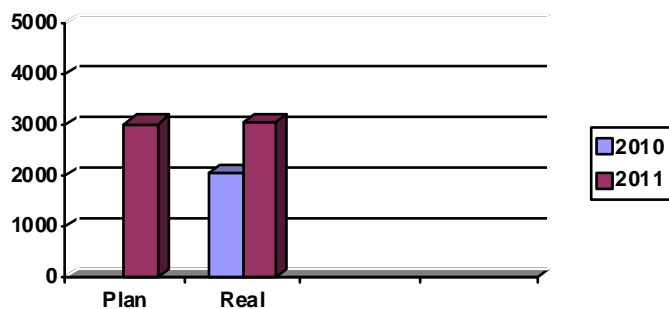
Este indicador muestra que en el 2011 cada trabajador durante el periodo vendió un total de \$ 2 864.26 disminuyendo en \$ 693.44 para un 81% de incumplimiento

estando esto por debajo de lo planificado, a pesar que tuvieron un incremento real de 62% con un importe de \$1 101.26 con respecto al periodo anterior.

### **Productividad del Trabajo:**

La productividad del trabajo para el año 2011 tuvo un incremento de \$ 37.02 lo que representa un 101% con respecto a lo planificado, y con respecto al real del año anterior \$ 1 022.86 lo que representa un 149% de sobrecumplimiento, por lo que la situación para la entidad es favorable debido a que existe respaldo productivo para los salarios pagados.

**Gráfico 2. Comportamiento de la Productividad del Trabajo.**



### **Salario Medio Mensual:**

La empresa en el año 2011 tuvo un ahorro de salario con respecto a lo planificado de \$ 53.83 lo que representa un 14.11% y con respecto al año anterior un incremento del mismo de \$ 40.70 para un 14% esto se debe a que la empresa para el año 2011 aplica los sistemas de pagos siguientes:

- § Sistema de pagos por los indicadores específicos de la producción y los servicios, este se aplica a los trabajadores de las brigadas de servicios, el mismo se emplea teniendo en cuenta el cumplimiento y sobrecumplimiento

del trabajo que realiza la misma en las entidades del sector de comercio, teniendo en cuenta la satisfacción del cliente.

- § Sistema de pagos por el coeficiente normativo de salario planificado por peso de ingreso, este es aplicable a los choferes dedicados a la distribución de recursos a las empresas del sistema de comercio interior de subordinación local, donde se tiene en cuenta los ingresos de los mismos por concepto de alquiler.
- § Sistema de pagos por el cumplimiento y sobrecumplimiento del plan acumulado de ingresos totales de la empresa, aplicable a los trabajadores del área de regulación y control.
- § Sistema de pagos por indicadores directos de la producción y los servicios (sistema de pagos por el coeficiente normativo de salario planificado por peso de ingresos planificados), aplicable para los trabajadores de la brigada de mantenimiento constructivo de la Unidad Empresarial de Base Logística y Mantenimiento Constructivo.
- § Sistema de pagos por indicadores directos de la producción o los servicios (sistema de pago por el coeficiente normativo de salario planificado por peso de ventas facturadas planificadas).Aplicables a los trabajadores del almacén mayorista.
- § Sistema de pagos por indicadores específicos de la producción y los servicios (cumplimiento del coeficiente de disponibilidad técnica del parque de equipos automotor expresado en %) aplicable para para los trabajadores de la brigada de reparación y mantenimiento automotor.

### Correlación Salario Medio/ Productividad del Trabajo.

La correlación Salario Medio/ Productividad del Trabajo en el 2011 es favorable debido a que la productividad estuvo en correspondencia con los salarios medios, conociendo que el índice medidor de este indicador para el sector de comercio es de 0.89. (Ver anexo No.3)

Gráfico No.3 Correlación Salario Medio/ Productividad del Trabajo.

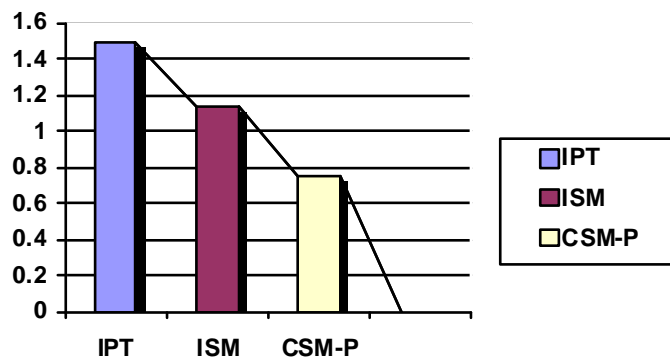
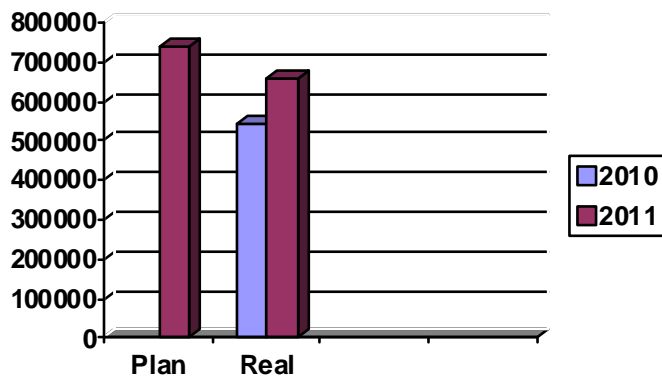


Gráfico 4. Comportamiento de los Ingresos.



Como se puede apreciar el plan de ingresos para el año 2011 presentó un incumplimiento de \$ 78 171.00 para un 89.39%, todo esto es debido al incumplimiento del plan de ventas debido al alto nivel de inventarios, no dejando de señalar que con respecto al 2010 tuvo un incremento de 21% por encima de 100% con un importe de \$ 115 242.00

En cuanto a los cálculos de la medición del ausentismo no fue posible su realización debido a que la entidad en el periodo analizado no presentó casos de ausentismo en ninguno de sus conceptos, siendo innecesario el cálculo de los mismos por ausencia de datos.

#### **Total de Costos y Gastos:**

Los costos y gastos en el primer trimestre del 2011 tuvieron un incremento de \$ 71 023.00 para un 14% por encima del 100% con respecto al 2010, no dejando de señalar que los mismos se mantuvieron por debajo de lo planificado con un importe de \$ 125 250.00 lo que representa el 81.74%.

#### **Análisis de los Resultados.**

Al realizar una evaluación de los resultados obtenidos en la Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio se llega a la conclusión que la entidad trabaja con eficiencia y eficacia en los indicadores tales como: Liquidez General, Razón Rápida, Disponibilidad, Capital de Trabajo, Rentabilidad Económica. En los indicadores económicos se puede señalar que las utilidades netas se incrementaron \$ 47 079.00 con respecto a lo planificado y con el real del año anterior incrementaron en \$ 44 219.00 para un 81% de sobrecumplimiento, las ventas netas por hombre tuvieron un incremento en las ventas de \$ 2 202.51 con

respecto al año 2010, el costo por peso de venta se mantuvo por debajo de lo real y lo planificado.

Todo lo anterior conllevó a que existiera una buena correlación salario medio – productividad del trabajo, indicando que los salarios tuvieron un respaldo productivo.

No obstante se debe señalar que existen indicadores que se encuentran deteriorados tales como:

- Ciclo de Cobros.
- Ciclo de Pagos.
- Rotación de los Inventarios.

A pesar de ello la empresa no dejó de trabajar con economía, eficiencia y eficacia en el primer trimestre del 2011.

## **Conclusiones.**

El desarrollo del objetivo propuesto en la investigación, permitió obtener los resultados y elementos necesarios para arribar a las conclusiones, muchas de estas se han ido dejando, implícitamente en la parte práctica del trabajo entre las que se encuentran:

1. Que a pesar de que la empresa trabaja con economía, eficiencia y eficacia la entidad sufrió deterioro en algunos de sus indicadores.
2. No se buscaron alternativas para mejorar los indicadores de cobros y pagos.
3. La planificación de la actividad contable no se analizó con la debida profundidad.
4. Al planificar sus ventas a pesar de que tuvieron en cuenta lo real del año anterior, no consideraron la situación de los inventarios, los cuales presentan un lento movimiento, específicamente son las mercancías que se encuentran en el almacén mayorista, que solo tienen movimientos cuando hay inversiones en el sector de comercio.

## **Recomendaciones.**

De gran importancia para los resultados futuros de la Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio deben resultar las consideraciones expuestas en las conclusiones que llevan a recomendar:

1. Que los indicadores de economía, eficiencia y eficacia sean evaluados con profundidad lo que permitiría conocer el deterioro que puedan sufrir en su gestión.
2. Utilizar este tipo de análisis como herramienta de trabajo.
3. Que se capacite el personal de contabilidad para que estos puedan analizar e interpretar la información contable.
4. Que se cree un mecanismo para el control y evaluación de los indicadores de gestión.
5. Que continúen trabajando con el esmero y la dedicación que han venido demostrando en los últimos años.

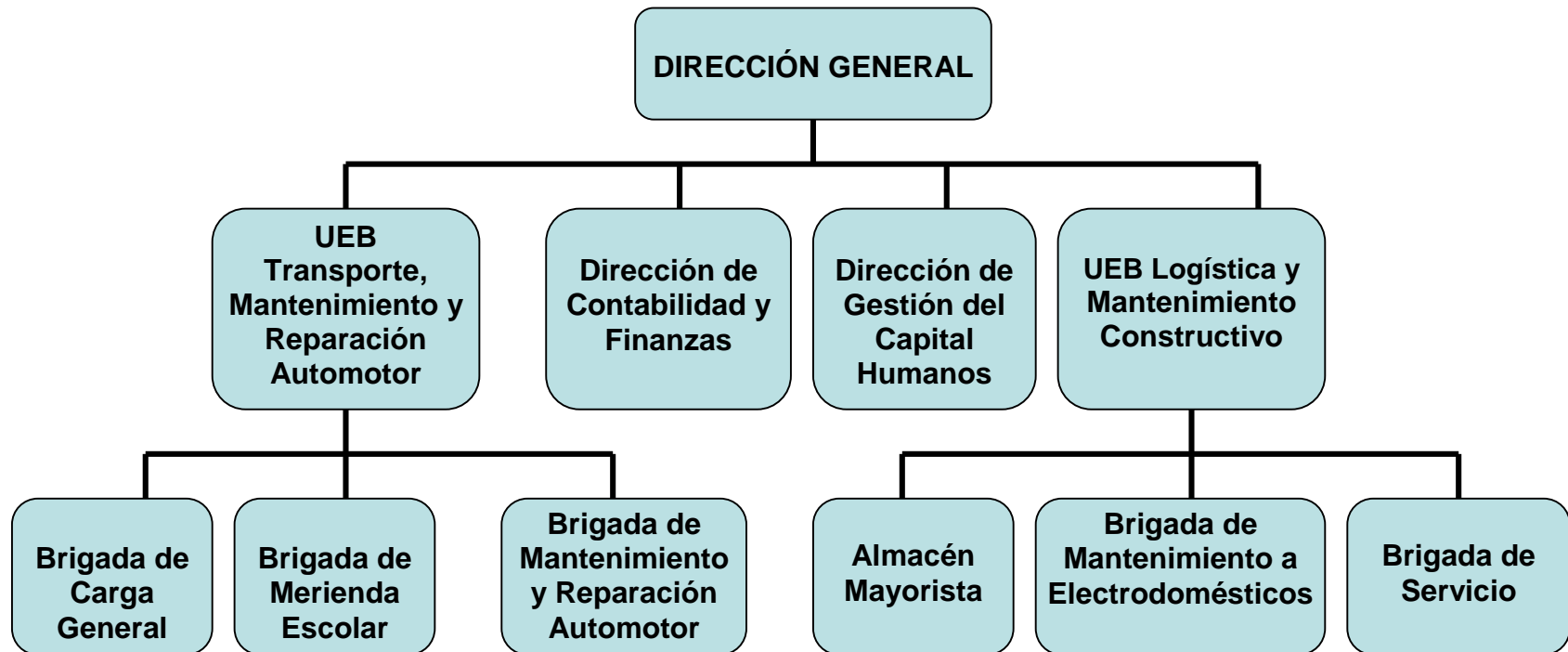
## Bibliografía.

1. Beltrán, Jesús. Indicadores de Gestión (Herramientas para lograr la competitividad) Colombia 2. Editores 1999.
2. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS). Diplomado en Auditoría General. Tomo II. Manuales de autoestudio.
3. Cook y Winkle. American Asociación Accounting.
4. Comité Estatal de Finanzas: Manual de Legislación Financiera EGRAFIP. Sección I y III – Tomo II.
5. Colectivo de autores. Herramientas para el contador. Segunda edición. Editorial Pueblo y Educación. 2008.
6. Demestre, Angela, Castells César, González Antonio. Cultura Financiera un necesidad empresarial. Primera Edición. Grupo Editorial PubliCentro el medio y la idea. 2003.
7. Gitman: Fundamentos de la administración Financiera. (Tomo I).
8. José Antonio Fernández Arena, Víctor M. Rubio. Auditoría Administrativa. México, Editorial Diana.
9. James O. McKinsey. Auditoría Administrative. American Economic Association.
10. Lo que todos debemos conocer de Auditoría. Editorial Política / La Habana, 2000.
11. Raúl de Armas García. Auditoría de Gestión. Concepto y Métodos.
12. Resolución 353 / 08 Metodología para la Evaluación y Calificación de las Auditorías ". Gladys María Bejarano Portela.
13. Terry, George R. Principios Administrativos. México, Compañía Editorial Continental, S.A. 1977. Biblioteca Práctica de Negocios, Administración Moderna.

## Referencias bibliográficas.

1. [www.miniauditoria.cu](http://www.miniauditoria.cu)
2. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
3. [www.mac.jovenclub.cu](http://www.mac.jovenclub.cu)
4. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

**Anexo No.1 Organigrama de la Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio.**



## **Anexo No.2 Entrevista a los trabajadores de la empresa.**

Estimado trabajador (o trabajadora):

En busca de resultados para conocer cómo trabaja la dirección de la empresa se necesita que usted sea lo honesto en las respuestas a las preguntas que se le realizarán para así llegar a un consenso sobre esta área basada en el análisis de las siguientes preguntas:

1. ¿Conoce usted los métodos y estilos de dirección aplicados por los directivos de la empresa?  
Si 80%      No 20%
2. ¿Sería usted capaz de mencionarlos y explicarlos?  
Si 80%      No 20%
3. ¿Cree usted que la dirección de la empresa realiza actividades que incentivan la participación de los trabajadores en la misma?  
Si 75 %      No 25%
4. ¿Podría usted mencionar algunas de las actividades en la que incentivan la participación de los trabajadores en las actividades directivas?  
Si 75%      No 25%

### **Anexo No. 3 Cálculo de los indicadores.**

#### Área de Contabilidad y Finanzas

Liquidez General = Activos Circulantes / Pasivos Circulantes

Marzo 2010 = \$ 1482065.00 / 615525.00 = \$ 2.40

Marzo 2011 = 1083363.00 / 350655.00 = 3.08

Razón Rápida = Activos Circulantes – Inventarios / Pasivos Circulantes

Marzo 2010 = \$ 1482065.00 – 695365.00 / 615525.00 = \$ 1.45

Marzo 2011 = 1083363.00 – 386862.00 / 350655.00 = 1.98

Disponibilidad = Efectivo en (Caja + Banco) / Pasivos Circulantes

Marzo 2010 = \$491674.00 / 615525.00 = \$ 0.79

Marzo 2011 = 213143.00 / 350655.00 = 0.61

Capital de Trabajo = Activos Circulantes - Pasivos Circulantes

Marzo 2010 = \$1482065.00 - 615525.00 = \$ 866540.00

Marzo 2011 = 1083363.00 - 350655.00 = 732708.00

Inventario Promedio = Inventario Inicial + Inventario Final / 2

Marzo 2010 = \$ 45324.00 + 695365.00 / 2 = \$ 370344.50

Marzo 2011 = 499498.00 + 386862.00 / 2 = 443180.00

Rotación de Inventarios (Veces) = Costo de Venta / Inventarios Promedio

Marzo 2010 = \$145409.00 / 370344.00 = 0.39 veces

Marzo 2011 = 191305.00 / 443180.00 = 0.43 veces

Días de Comercialización (veces) = 90 días/ Rotación de Inventario

Marzo 2010 = 90 días / 0.39 = 231 días

Marzo 2011 = 90 días / 0.43 = 209 días

Rotación de Caja y Banco = Efectivo en (Caja + Banco) x 360 días / Ventas

Marzo 2010 = \$ 491674.00 x 90 días / \$476012.00 = 92.96 veces

Marzo 2011 = 213143.00 x 90 días / 601495.00 = 31.89 veces

Rotación de Activo Total = Ventas / Activo Total

Marzo 2010 = \$ 476012.00 / 2023587.00 = 0.24 veces

Marzo 2011 = 601495.00 / 1611650.00 = 0.37 veces

Rotación de Cuentas por Cobrar = Ventas al Crédito \ Cuentas por Cobrar Promedio

Marzo 2010 = \$ 476012.00 \ 201618.50 = 2.36 veces

Marzo 2011 = 601495.00 \ 327769.00 = 1.84 veces

Ciclo de Cobros (días) = 90 días \ Rotación de Cuentas por Cobrar

Marzo 2010 = 90 días \ 2.36 = 38 días

Marzo 2011 = 90 días \ 1.84 = 49 días

Rotación de Cuentas por Pagar = Compras al Crédito \ Cuentas por Pagar Promedio

Marzo 2010 = \$ 286218.00 \ 167700.50 = 1.71 veces

Marzo 2011 = 211630.00 \ 180933.50 = 1.17 veces

Ciclo de Pagos (días) = 90 días \ Rotación de Cuentas por Pagar

Marzo 2010 = 90 días \ 1.71 = 53 días

Marzo 2011 = 90 días \ 1.17 = 76 días

Rotación de Activos Circulantes = Ventas / Total Activos Circulantes

Marzo 2010 = \$ 476012.00 / 1482065.00 = 0.32 veces

Marzo 2011 = 601495.00 / 1083363.00 = 0.56 veces

Rotación de Activos Fijos = Ventas / Total de Activos Fijos

Marzo 2010 = \$ 476012.00 / 540672.00 = 0.88 veces

Marzo 2011 = 601495.00 / 527977.00 = 1.14 veces

Grado de endeudamiento = Pasivos Totales / Activos Totales

Marzo 2010 = \$1191174.00 / 2023587.00 = 0.59%

Marzo 2011 = 635420.00 / 1611650.00 = 0.39%

Margen de utilidad = Utilidad Neta / Ventas Netas

Marzo 2010 = \$ 54060.00 / 476012.00 = \$ 0.11

Marzo 2011 = 98279.00 / 601495.00 = 0.16

Rentabilidad Económica = Utilidad Neta / Total Activos

Marzo 2010 = \$54060.00 / 2023587.00 = \$ 0.03

Marzo 2011 = 98279.00 / 1611650.00 = 0.06

Rentabilidad Financiera = Utilidad Neta / Total Patrimonio

Marzo 2010 = \$54060.00 / 832413.00 = \$ 0.06

Marzo 2011 = 98279.00 / 976230.00 = 0.10

### **Área de Recursos Humanos**

Ventas Netas por Hombres = Ventas Netas / Promedio de Trabajadores

Real 2010 = \$ 476012.00 / 270 = \$ 1763.00

Real 2011 = 601495.00 / 210 = 2864.26

Plan 2011 = 690000.00 / 194 = 3556.70

Valor Agregado Bruto = Ingresos – (Consumo Material + Servicios Comprados)

Real 2010 = 410200.00 – 87200.00 = \$ 323000.00

Real 2011 = 365000.00 – 70200.00 = 294800.00

Plan 2011 = 330600.00 – 53400.00 = 277200.00

Productividad del Trabajo = Valor Agregado Bruto / Promedio de Trabajadores

Real 2010 = 277200.00 / 135 = \$ 2053.33 por trabajador

Real 2011 = 323000.00 / 105 = 3076.19 por trabajador

Plan 2011 = 294800.00 / 97 = 3039.17 por trabajador

Salario Medio = Fondo de Salario / Promedio de Trabajadores

Real 2010 = 116200.00/ 135 /3 = \$ 286.91 Mensual

Real 2011 = 103200.00 / 105/3 = 327.61 Mensual

Plan 2011 = 111000.00 / 97 /3 = 381.44 Mensual

Correlación Salario medio – Productividad = Salario Medio / Productividad

$$= \frac{1.14}{1.49} = 0.76$$

1.49

Índice Salario Medio del Marzo 2011/2010

Índice del Salario medio del año 2011/ año2010 = \$ 327.61 Mensual

286.91Mensual

$$= 1.14$$

Índice Productividad del Marzo 2011/2010

Índice de productividad del Trabajo del Marzo2011/ Marzo2010 = \$3076.19 x Trabajador

2053.33 x trabajador

$$= 1.49$$

**Anexo No. 4. Estado de Situación.**

<b>Organismo : Poder Popular</b>		<b>Código : 324.1.122.88</b>	
<b>Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio</b>		<b>Marzo 2010</b>	<b>Marzo 2011</b>
	<b>Activos Circulantes</b>		
101	Efectivo en caja	12 946.00	25 154.00
110	Efectivo en banco	387 874.00	98 083.00
110	Efectivo en banco inversiones Materiales	90 854.00	89 906.00
130	Efectos por cobrar		116 910.00
135	Cuentas por cobrar a corto plazo entre prestamistas	155 933.00	
136	Cuentas por cobrar a corto plazo por ventas mayoristas	133 189.00	366 416.00
146	Pagos anticipados	125.00	32.00
165	Financiamientos pendientes	1 444.00	
183	Materia primas y materiales	9 167.00	8 845.00
185	Combustibles y lubricantes	2 856.00	1 634.00
186	Parte y Piezas de repuesto para insumo	13 917.00	25 453.00
193	Útiles y herramientas	5 571.00	6 463.00
196	Mercancías para la venta minorista		11 178.00
197	Mercancías para elaborar	2 248.00	3 091.00
202	Mercancías para la ventas Mayoristas	661 606.00	330 198.00
370	Descuento Comercial e impuesto	4 335.00	
	<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>1482065.00</b>	<b>1083363.00</b>
	<b>Activos Fijos</b>		
240	Activos fijos tangibles	1 235 761.00	1 507 389.00
375	Depreciación de activos fijos tangibles	695 089.00	1 002 116.00
255	Activos fijos intangibles		2 2704.00
	<b>Total de Activos Fijos Tangibles</b>	<b>540 672.00</b>	<b>50 5273.00</b>
	<b>Total de Activos Fijos</b>	<b>540 672.00</b>	<b>527 977.00</b>
	<b>Otros Activos</b>		
334	Cuenta por cobrar diversas	850.00	310.00
	<b>Total de Otros Activos</b>	<b>850.00</b>	<b>310.00</b>
	<b>Total de Activos</b>	<b>202 3587.00</b>	<b>1 611 650.00</b>
	<b>Pasivos Circulantes</b>		
405	Cuenta por pagar a corto plazo mayoristas	9 858.00	739.00
408	Cuenta por pagar a corto plazo a otras	9 000.00	

	empresas del. sector		
409	Cuenta por pagar a corto plazo otros.	150 422.00	82 586.00
410	Cuentas por pagar contravalor	14 596.00	95 466.00
440	Obligaciones con el presupuesto del estado	141 113.00	84 304.00
455	Nóminas por pagar	33 565.00	28 827.00
460	Retenciones por pagar	3 760.00	3 817.00
471	Préstamos recibidos por pagar	206 000.00	
492	Provisión para vacaciones	22 211.00	19 916.00
494	Provisión para estimulación	25 000.00	35 000.00
	<b>Total de Pasivos Circulantes</b>	<b>1 482 065.00</b>	<b>350 655.00</b>
	<b>Otros Pasivos</b>		
565	Cuentas por pagar diversas	575 649.00	284 765.00
	<b>Total de otros pasivos</b>	<b>575 649.00</b>	<b>284 765.00</b>
	<b>Patrimonio</b>		
600	Inversión estatal	738 343.00	833 664.00
645	Reserva para contingencias	40 010.00	44 287.00
	Utilidad o pérdida del periodo	54 060.00	98 279.00
	<b>Total Patrimonio</b>	<b>832 413.00</b>	<b>976 030.00</b>
	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>2 023 587.00</b>	<b>1 611 650.00</b>

**Anexo No.5. Estado "B" de Resultados.**

Organismo : Poder Popular	Código : 324-1-122-88	
<b>Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio</b>	<b>Marzo 2010</b>	<b>Marzo 2011</b>
<b>Conceptos</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Acumulado</b>
Ventas ( 900- 916 )	476 012.00	601 495.00
Mas: Subsidio a productos	-	-
Menos : Devoluciones y rebajas en ventas (800-801 )	-	-
Impuesto por las ventas (805-808)	-	-
Importe de recuperación (809 )	-	-
Ventas Netas	476 012.00	601 495.00
Menos : Costo de ventas( 810- 818)	145 409.00	191 305.00
<b>Margen comercial</b>	<b>330 603.00</b>	<b>410 190.00</b>
Menos : Gasto de operación Comercial( 825-826 )	278 230.00	272 848.00
Gastos Generales y de Administración (822)		44 185.00
<b>Utilidad o pérdida en operaciones comerciales</b>	<b>52 373.00</b>	<b>93 157.00</b>
Menos : Gastos Financieros (835-836 )	<u>3 920.00</u>	<u>932.00</u>
Interés Bancario	3 646.00	480.00
Multas y Sanciones	-	220.00
Otros	274.00	232.00
Gastos por pérdidas		<u>2 409.00</u>
Otros Gastos ( 865- 866 )	<u>61 968.00</u>	<u>48 871.00</u>
Comedores y cafeterías	61 968.00	48 871.00
Más : Otros ingresos ( 950-951)	<u>67 575.00</u>	<u>57 334.00</u>
Comedores y cafeterías	67 575.00	50 914.00
Otros		6 420.00
<b>Utilidad o pérdida del periodo</b>	<b>\$ 54 060.00</b>	<b>\$ 98 279.00</b>

**Anexo No. 6 Desglose de las cuentas por cobrar y pagar de la Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio.**

**Fecha:** Marzo 2010

<b>Cuentas</b>	<b>Saldo Total</b>	<b>No Vencidas 30 días</b>	<b>Total Vencidas</b>	<b>Hasta 60 días</b>	<b>De 61 a 90 días</b>	<b>Más de 90 días</b>	<b>Total dentro del Organismo</b>	<b>Vencidas dentro del Organismo</b>	<b>Ventas Netas crédito acumulado</b>	<b>Compras del período</b>
<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>	<b>(6)</b>	<b>(7)</b>	<b>(8)</b>	<b>(9)</b>	<b>(11)</b>	<b>(12)</b>
Cuentas por Cobrar a Corto plazo	289 122.00	219 377.00	69 745.00	23779.00	45 966.00		285 481.00	69 289.00	476 012.00	
Cuentas por Cobrar diversas	850.00	850.00								
Cuentas por Cobrar Total	289 972.00	220 227.00	69 745.00	23 779.00	45 966.00		285 481.00	69 289.00		
Cuentas por Pagar a Corto plazo	183 876.00	182 047.00	1 829.00	1 829.00			18 858.00			286 218.00
Cuentas por Pagar diversas	575 649.00	575 649.00								
Cuentas por Pagar Inversiones										
Cuentas por Pagar Total	759 525.00	757 696.00	1 829.00	1 829.00			18 858.00			

**Anexo No.7. Desglose de las cuentas por cobrar y pagar de la Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio.**

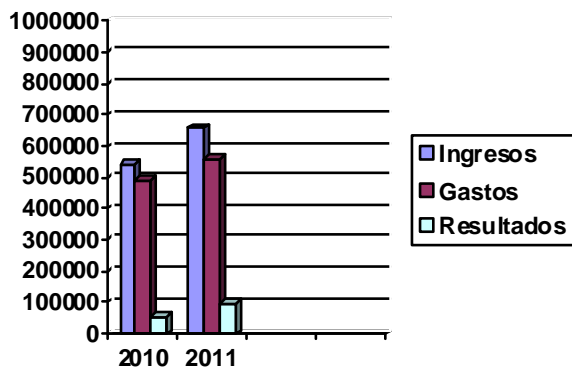
**Fecha:** Marzo 2011

Cuentas	Saldo Total	No Vencidas 30 días	Total Vencidas	Hasta 60 días	De 61 a 90 días	Más de 90 días	Total dentro del Organismo	Vencida dentro del Organismo	Ventas Netas Crédito Acumulado	Compras del período
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(11)	(12)
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	366 416.00	191 833.00	174 583.00	71 516.00	54 198.00	48 869.00	103 067.00	103 067.00	601 495.00	
Cuentas por Cobrar Diversas	310.00	310.00								
Cuentas por Cobrar Total	336 726.00	192 143.00	174 583.00	71 516.00	54 198.00	48 869.00	103 067.00	103 067.00		
Cuentas por Pagar a Corto plazo	178 791.00	82 307.00	96 484.00		96 484.00					211 630.00
Cuentas por Pagar Diversas	284 765.00		284 765.00		284 765.00		284 765.00	284 765.00		
Cuentas por Pagar Inversiones										
Cuentas por Pagar Total	463 556.00	82 307.00	381 249.00		3 081 249.00		284 765.00	284 765.00		

## Anexo No. 8. Pasivos Circulantes.

<b>Cuentas</b>	<b>Marzo 2010</b>	<b>Marzo 2011</b>
Cuenta por Pagar a Corto Plazo	\$ 183 876.00	\$ 17 879.00
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	141 113.00	178 791.00
Nóminas por Pagar	33 565.00	28 827.00
Retenciones por Pagar	3 760.00	3 817.00
Préstamos Recibidos	206 000.00	-
Provisiones para Vacaciones	22 211.00	19 916.00
Otras Provisiones Operacionales	25 000.00	35 000.00
<b>Total</b>	<b>\$ 615 525.00</b>	<b>\$ 350 655.00</b>
<b>Fuente:</b> Estado de Situación de la empresa.		

## Anexo No. 9 Relación ingresos- gastos.



Resultado = Ingresos – Gastos.

Año 2010 = 543587.00- 489527.00 = \$ 54 060.00

Año 2011 = 658829.00 – 560550.00 = 98 279.00