



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
CARRERA DE ECONOMÍA**

**Tesis en opción al Título
de Licenciado (a) en Economía.**

**Título: Diagnóstico Financiero para la
toma de decisiones estratégicas en el
Centro de Información y Gestión
Tecnológica Santiago de Cuba.**

**Autora: José Luis Santana Díaz
Tutor: MSc. Carlos Manuel Hernández Oro**

“Año 61 de la Revolución”

2019

Hoja de Firmas

Tribunal:

Presidente Secretario Vocal _____

Tutoría y Oponencia:

Oponente

Tutor

Diplomante

Pensamiento

*Las oportunidades pequeñas son el principio de las grandes
empresas.*

-Demóstenes

Dedicatoria

Dedico este Trabajo de Diploma a:

- ✓ **Dios señor todopoderoso, que nunca me abandona.**
- ✓ **Mi madre Dilma, mujer como ninguna, quien se ha sacrificado para yo poder terminar este proyecto y me ha brindado todo su amor.**
- ✓ **Mi padre Jose Luis, por ser mi bastón.**
- ✓ **Mis hermanas y mis sobrinos, q los quiero mucho.**

Agradecimientos

- ✓ A Dios, porque si hasta aquí he llegado es porque él me ha fortalecido.
- ✓ A mis padres, que nunca se rindieron conmigo.
- ✓ A mis hermanas y mis sobrinos, que los quiero mucho
- ✓ A mi tutor Carlos Manuel Hernández Oro, por aportar una gran parte en mi preparación profesional, su paciencia y dedicación a este trabajo.
- ✓ A mi novia Heydis, por su apoyo y cariño indispensable en estos momentos.
- ✓ A mis amigos del barrio, que nunca dejaron de apoyarme y darme fuerzas para cumplir con esta meta.
- ✓ A mis compañeros de aula, especialmente a Rafael Jorge, José Antonio y Walter, que aportaron y me ayudaron en lo que pudieron.
- ✓ A los miembros en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba, que brindaron su apoyo, tiempo e información para la realización del trabajo.
- ✓ Al claustro de profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, por aportarme tanto conocimiento en estos 5 años.
- ✓ A todas las personas que de alguna manera u otra aportaron a que este sueño se hiciera posible.

José Luis Santana Díaz

Resumen

En el presente Trabajo de Diploma se ha aplicado un modelo de Diagnóstico Financiero; que permite evaluar el crecimiento rentable, la creación de valor económico agregado, y por ende, la sostenibilidad del negocio en el tiempo a través de la teoría de la gerencia de valor y los inductores de valor.

El Diagnóstico Financiero es una herramienta que permite evaluar, analizar e interpretar la posición económica y financiera en que se encuentra una empresa, es por este motivo que el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba desea incorporar este elemento como parte de su estrategia de excelencia operacional para buscar optimizar los recursos existentes e identificar a su vez nuevas alternativas de negocios que le permita obtener una sostenibilidad tanto en la producción como en la rentabilidad esperada. Metodológicamente, pretende alcanzar este objetivo a través de la utilización de indicadores financieros; a través de los cuales podrá identificar las medidas correctivas que debe tomar para superar sus debilidades y aprovechar las fortalezas detectadas con el fin de maximizar sus beneficios e incrementar su valor.

Se elaboró el diagnóstico y análisis financiero de los últimos tres años (2016 - 2018), estas herramientas integradas con otros elementos como el análisis a través de la teoría de la gerencia de valor, así como el análisis específico de los inductores operativos y financieros y los macroinductores de valor, que consolidan el modelo para la toma de decisiones estratégicas.

Al finalizar la investigación, se presentan las conclusiones y recomendaciones procedidas del desarrollo de la misma y del cumplimiento de los objetivos propuestos.

Abstract

In the present Diploma Work a Financial Diagnosis model has been applied; that allows to evaluate the profitable growth, the creation of added economic value, and therefore, the sustainability of the business over time through the theory of value management and value inductors.

The Financial Diagnosis is a tool that allows to evaluate, analyze and interpret the economic and financial position in which a company is located, that is why the Santiago de Cuba Information and Technology Management Center wishes to incorporate this element as part of its strategy of Operational excellence to seek to optimize existing resources and identify new business alternatives that allow it to achieve sustainability both in production and in the expected profitability. Methodologically, it aims to achieve this objective through the use of financial indicators; through which you can identify the corrective measures you must take to overcome your weaknesses and take advantage of the strengths detected in order to maximize your benefits and increase their value.

The diagnosis and financial analysis of the last three years (2016 - 2018) were elaborated, these tools integrated with other elements such as the analysis through the theory of value management, as well as the specific analysis of the operative and financial inducers and macroinducers of value, which consolidate the model for strategic decision making.

At the end of the investigation, the conclusions and recommendations arising from the development of the same and the fulfillment of the proposed objectives are presented.

Índice	Pág.
Resumen	
Introducción	1
Capítulo I: Aspectos teóricos sobre el Diagnóstico Financiero	6
1.1 Generalidades sobre las finanzas	6
1.2 Diagnóstico Financiero	13
1.3 Indicadores Financieros	14
1.4 Diagnostico Financiero basado en la medición del valor	18
Capítulo II: Metodología del Diagnostico Financiero para la toma de decisiones estratégicas en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba	19
2.1 Características del Centro de Información Científico y Tecnológica Santiago de Cuba	19
2.2 Inductores y Macroinductores de Valor	28
Capítulo III: Diagnóstico financiero en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba basado en el análisis de los inductores de valor	33
3.1 Margen EBITDA	34
3.2 Productividad del capital de trabajo (PKT)	36
3.3 Palanca de Crecimiento (PDC)	38
3.4 Productividad del activo fijo	39
3.5 Costo del Capital (CK)	40
3.6 Rentabilidad del activo (RAN)	42
3.7 Flujo de Caja Libre	45
3.8 Valor Económico Agregado (EVA)	46
Conclusiones	48
Recomendaciones	49
Bibliografía	
Anexos	

Introducción:

Los directivos de las empresas, independientemente de su tamaño o actividad comercial se enfrentan día a día a la toma de decisiones estratégicas impulsadas por los cambios continuos de las condiciones del entorno (político, económico, ambiental, legal, social y tecnológico), y los cambios del sector, el cual incluye a los clientes, proveedores y competidores; cambios que adicionalmente están impregnados de gran incertidumbre y afectan el futuro y la permanencia de la empresa en el tiempo. Por lo que, es un gran reto para los directivos acertar en la toma de decisiones estratégicas, decisiones que generalmente requieren grandes cantidades de recursos.

La gestión financiera es considerada uno de los recursos más importantes sobre los cuales cualquier directivo se puede valer para la toma de decisiones ante un proyecto de acción de varias alternativas. Hoy en día la globalización está enfocando cambios para la presentación y consolidación de estados financieros; que asociado a los recursos que ofrece la gestión financiera permite un alcance con gran aceptación en el mercado empresarial. Es probable que la razón se deba al refuerzo en sostener una administración eficiente y dar lugar a la maximización de los beneficios a través de disminución de costos, siendo un soporte para que las empresas cumplan con sus objetivos.

Es entonces, donde los Indicadores Financieros tienen el objetivo de evaluar y aplicar un procedimiento de análisis basado en técnicas seleccionadas que permitan a la empresa tomar decisiones respecto al ámbito financiero y de esta forma tener conocimiento sobre la situación actual de la misma y alcanzar los objetivos trazados.

Atendiendo a los lineamientos de la Política Económica de Cuba a partir del VI Congreso del Partido Comunista (PCC), se hace necesario realizar una valoración sobre el estado de la economía cubana y los problemas a resolver, teniendo en cuenta los principales acontecimientos y circunstancias de orden externo e interno. El entorno internacional se ha caracterizado por la existencia de una crisis estructural sistemática, con la simultaneidad de las crisis económicas, financieras, energéticas, alimentarias y ambientales, con mayor impacto en los países subdesarrollados. Cuba con una economía abierta y dependiente de sus relaciones económicas externas, no ha estado exenta a los impactos de dicha crisis, que se han manifestado en la inestabilidad de los precios de los productos que intercambia, en las demandas para sus productos y servicios de exportación, así como, en mayores restricciones en las posibilidades de obtención

de financiamiento externo. En el orden interno han estado presentes factores tales como la baja eficiencia, descapitalización de la base productiva y la infraestructura, además del envejecimiento y estancamiento en el crecimiento poblacional.

El país se encuentra insertado en una etapa de desarrollo y reanimación de la economía, donde adquiere gran importancia la elevación de la eficiencia, para todos los sectores, principalmente para aquellas entidades que producen bienes o prestan servicios. La premisa fundamental de los directivos consistirá en el pleno conocimiento y dominio de la actividad empresarial a partir del diagnóstico adecuado de la situación económico financiera, que les permita tomar las decisiones más oportunas de administración.

En las entidades cubanas ha prevalecido en muchos casos la indiferencia al análisis financiero a fin de detectar los posibles problemas que limitan su actuación en la sociedad, siendo un elemento clave a tomarse en cuenta en las relaciones que deben establecerse con los factores que inciden directa o indirectamente sobre su actividad. Uno de los puntos neurálgicos es sin duda alguna el capital de trabajo, su administración eficiente le confiere a la empresa la posibilidad de desarrollar su actividad fundamental con las menores restricciones financieras y a un nivel de rentabilidad que asegure su crecimiento económico.

En abril de 1999 se aprobó el Decreto Ley 192 "*De la Administración Financiera del Estado*", cuyo objetivo principal fue imprimir un mayor grado de transparencia, ordenamiento y organicidad a todo el proceso de planificación, ejecución y control de los recursos financieros públicos en función de las metas y políticas trazadas por el Estado. El referido decreto sustituyó a la Ley 29, "*Ley Orgánica del Presupuesto del Estado*" vigente desde 1980 y que resultaba obsoleta al no dar respuesta a las condiciones actuales de la economía en general y de las finanzas en particular.

Situación Problemática:

El trabajo se desarrolla en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba, donde los directivos toman decisiones y hacen su mejor esfuerzo por maximizar el desempeño de la empresa, invertir los recursos acertadamente, racionalizar los costos y gastos. Por lo que se pretende con esta investigación aplicar un diagnóstico financiero para identificar y evaluar la situación financiera de la empresa con base en su evolución histórica así para saber si las

decisiones tomadas han generado los efectos esperados y cómo identificar si está generando crecimiento rentable y valor agregado.

En el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba existe una eficaz gestión económica – financiera con el empleo de todas las herramientas científicas que permitan el logro de un crecimiento rentable. Lleva a cabo técnicas de análisis financieros poco argumentadas, por lo que se puede aplicar otras que permitan argumentar científicamente la elaboración de los informes contables.

Formulación del problema:

¿Cómo inciden las insuficiencias de la gestión financiera en el proceso de toma de decisiones estratégicas del Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba?

Sistematización del problema:

1. ¿Cuáles son los indicadores financieros en los que se basa el diagnóstico financiero?
2. ¿Cuáles son los elementos que permiten evaluar el comportamiento de las principales variables que afectan los resultados, para así facilitar la toma de decisiones estratégicas?
3. ¿Qué medidas debe tomar la empresa para mejorar su desempeño financiero?

Objeto de la investigación: Gestión Económico – Financiera

Campo de la Investigación: Diagnóstico financiero del Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba

Objetivo general:

Aplicar un diagnóstico financiero a partir de herramientas científicas para mejorar el proceso de toma de decisiones estratégicas en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba.

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar la situación económica a corto plazo de la entidad a partir de la aplicación de un diagnóstico financiero.
2. Evaluar la evolución en los resultados de la empresa.
3. Analizar el comportamiento de los indicadores financieros que definen su nivel de actividad y proponer un plan de medidas correctivas que permita mejorar el desempeño financiero de la empresa.

Justificación teórica y viabilidad:

En el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba no se ha realizado una investigación con esta perspectiva, aunque regularmente se desarrollan análisis económicos financieros que han permitido mostrar el problema expuesto.

Con esta investigación se pretende reflejar cómo indicadores financieros tales como: la liquidez corriente, la rotación de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, margen de utilidad bruta, entre otros muestran el impacto de las decisiones estratégicas en la creación de valor de la empresa y en el crecimiento rentable, siendo de gran interés para los especialistas y directivos de la entidad.

Se cuenta con la literatura necesaria, con todos los recursos financieros, materiales y humanos para llevar a cabo la investigación. Además las herramientas empleadas fueron: entrevistas, el análisis y la síntesis como método de investigación, además del uso de las técnicas computacionales para el procesamiento de la información.

Hipótesis:

Si se aplica un diagnóstico financiero periódicamente a partir de herramientas científicas pudiera mejorar el proceso de toma de decisiones estratégicas así como la disponibilidad de recursos económicos del Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba.

Tipo de investigación: Investigativo – explicativo.

Métodos y técnicas:**Métodos generales:**

1. El método histórico - lógico, empleado en el análisis de los antecedentes y evolución histórica de la aplicación del diagnóstico financiero.
2. El método análisis - síntesis, principalmente el análisis cuantitativo el cual permitió realizar la medición y análisis de las variables financieras involucradas en el objeto y campo de la presente investigación.

Técnicas:

Se utilizaron técnicas de análisis financiero, para la recolección de información se utilizó investigación documental con el fin de recopilar la información teórica la información financiera de la empresa, además revisión bibliográfica, entrevistas y trabajo en grupo.

Para el procesamiento de la información se requiere de la utilización del programa informático Office a través de sus aplicaciones: Word, Excel y Power Point.

Estructura de la investigación:

La investigación se estructurará de la siguiente manera:

Capítulo I: Aspectos teóricos sobre el Diagnóstico Financiero, donde se analizó todo el marco teórico y conceptual que fundamenta la investigación.

Capítulo II: Metodología del Diagnóstico Financiero para la toma de decisiones estratégicas en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba, en donde se realizó primeramente una caracterización de la entidad objeto de la investigación y luego se analizó la metodología del diagnóstico usado.

Capítulo III: Diagnóstico financiero en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba basado en el análisis de los inductores de valor, donde se diagnostica la situación real que presenta la empresa y se realiza un análisis temporal de las variables que más influyen en los resultados económicos financieros en el periodo analizado utilizando los indicadores que miden valor en la entidad.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones de la investigación, bibliografía y los anexos.

Capítulo 1

Capítulo I: Aspectos teóricos sobre el Diagnóstico Financiero***1.1 Generalidades sobre las Finanzas.***

Las finanzas son las actividades relacionadas con el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas, o Estados y con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades conllevan.

Se le considera una rama de la economía que se dedica al estudio de la obtención de capital para la inversión en bienes productivos y de las decisiones de inversión de los ahorradores. Está relacionado con las transacciones y con la administración del dinero.

En ese marco se estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, un individuo, o del propio Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos, y de los criterios con que dispone de sus activos; en otras palabras, lo relativo a la obtención y gestión del dinero, así como de otros valores o sucedáneos del dinero, como lo son los títulos, los bonos, etc. Según Bodie y Merton, las finanzas "estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo"¹. Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y la oportunidad con que se consigue el capital, de los usos de éste, y los retornos que un inversionista obtiene de sus inversiones.

El estudio académico de las finanzas se divide principalmente en dos ramas, que reflejan las posiciones respectivas de aquel que necesita fondos o dinero para realizar una inversión, llamada finanzas corporativas, y de aquel que quiere invertir su dinero dándoselo a alguien que lo quiera usar para invertir, llamada valuación de activos. El área de finanzas corporativas estudia cómo le conviene más a un inversionista conseguir dinero, por ejemplo, si vendiendo acciones, pidiendo prestado a un banco o vendiendo deuda en el mercado. El área de valuación de activos estudia cómo le conviene más a un inversionista invertir su dinero, por ejemplo, si comprando acciones, prestando/comprando deuda, o acumulado dinero en efectivo.

Estas dos ramas de las finanzas se dividen en otras más. Algunas de las áreas más populares dentro del estudio de las finanzas son: Intermediación Financiera, Finanzas Conductistas,

¹ Bodie Zvi y Merton Robert, Finanzas, Prentice Hall - Pearson Education, 2003, Pág. 2

Microestructura de los Mercados Financieros, Desarrollo Financiero, Finanzas Internacionales, y Finanzas de Consumidor.

Una disciplina recientemente creada son las neurofinanzas, rama de la macroeconomía, encargada del estudio de los sesgos cerebrales relacionados con el manejo de la economía.

Objetivo de las Finanzas

El objetivo principal de las finanzas, teóricamente, es el de ayudar a las personas físicas o jurídicas a realizar un correcto uso de su dinero, apoyándose en herramientas financieras para lograr una correcta optimización de los recursos.

Aspectos fundamentales de las finanzas²

Las finanzas están compuestas por tres aspectos financieros:

- **Mercados de Dinero y de Capitales:**

En esta área se debe tener el conocimiento de la economía en forma general, es decir, saber identificar los factores que apoyan y afectan a la economía. Igualmente se conocen las herramientas utilizadas por parte de las instituciones financieras para controlar el mercado de dinero.

- **Inversiones:**

Las inversiones se encuentran estrechamente relacionadas con las finanzas, ya que está involucrada con el manejo que se le da al dinero. Determina cómo asignar los recursos de una manera eficiente.

- **Administración financiera:**

Esta área tiene como objetivo la expansión del dinero y se ocupa de cómo manejar adecuadamente las ventas y los gastos para obtener una buena rentabilidad. Se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la administración financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos

² <http://conceptosdefinanza.blogspot.com/> Tomado el 24 de enero de 2019.

y líquidos al mismo tiempo. De todas formas no podemos ignorar que los conceptos que abarcan a la administración financiera no han sufrido cambios drásticos, y en cuanto a la aplicación de los mismos podemos decir que se ha visto influenciada por un ambiente realmente competitivo, como también por ciertos cambios que han resultado significativos en los mercados financieros que generan funciones en el mercado de control en el cual se suelen hacer adquisiciones estratégicas que fortalecen a diferentes organizaciones a nivel mundial. En el desarrollo de la administración financiera suelen tratarse situaciones que se producen en las empresas, de las cuales el responsable es siempre el gerente financiero de la misma; en este caso debemos decir que muchas de estas situaciones se han convertido en funciones principales que debe llevar a cabo el gerente, como por ejemplo, el hecho de determinar un monto que resulte apropiado para los fondos que debe manejar la empresa.

Las Finanzas pueden ser:**Finanzas Públicas**

Las finanzas públicas están compuestas por las políticas que instrumentan el gasto público y los impuestos. De esta relación dependerá la estabilidad económica del país y su ingreso en déficit o superávit.

El Estado es el responsable de las finanzas públicas. El principal objetivo estatal a través de las finanzas públicas suele ser el fomento de la plena ocupación y el control de la demanda agregada.

La intervención del Estado en las finanzas, por lo tanto, se da a través de la variación del gasto público y de los impuestos. El gasto público es la inversión que realiza el Estado en distintos proyectos de interés social. Para poder concretar las inversiones, es decir, mantener el gasto público, las autoridades deben asegurarse de recaudar impuestos, que son pagados por todos los ciudadanos y empresas de una nación.

El gasto público, por otra parte, puede funcionar como estímulo del consumo. El Estado está en condiciones de generar puestos de empleo, lo que otorgará salarios a la gente y dinero para consumir.

Los impuestos suelen estar vinculados a los ingresos de las personas: a mayores ingresos, mayores impuestos para pagar. Hay impuestos que son considerados recesivos, ya que afectan de la misma forma a la población con menores ingresos y a las clases altas.

La eterna discusión: lo público y lo privado

Existen muchas controversias en torno a las actividades que pertenecen al sector público y las que deben ser representadas por el sector privado.

Algunas personas piensan que la labor del gobierno reside únicamente en intervenir e invertir en cuestiones relacionadas con la administración de la justicia y la seguridad; otras opinan que tanto los servicios como la administración de los recursos geológicos de un lugar deben ser administrados por sus Estados. En torno a esta discusión se ha establecido desde hace décadas un conflicto que no termina de sanear: privatizar o estatizar.

Finanzas publicas la estatización o nacionalización hace referencia al conjunto de decisiones tomadas por un Estado para sumir la administración de una empresa que hasta el momento pertenece a una entidad privada. Dicho concepto proviene de las ideas impuestas por el socialismo, donde se intentaba eliminar el capital privado y donde el Estado sería el encargado de administrar toda la industria.

La privatización es el concepto inverso a la estatización, donde el Estado deja en manos privadas un bien de carácter gubernamental. Este concepto puede relacionarse más con propuestas capitalistas, donde el capital pertenece a manos privadas. Es necesario aclarar que en algunos países como Estados Unidos, ciertos servicios que deberían pertenecer al orden estatal han sido privatizados, como la salud, es importante que las sociedades luchen contra este tipo de privatizaciones que puedan traer como consecuencia que alguno de sus ciudadanos no puedan recibir atención a sus necesidades más imprescindibles.

Hoy en día una de las principales responsabilidades de este sector de la economía es promover una vida sostenible, un equilibrio social y ambiental e invertir para alcanzar dichos objetivos. Para ello deben investigar las formas en las que el sistema funciona, analizar si las decisiones del Estado o cualquier otra entidad con poder público con respecto al aprovechamiento de los

recursos materiales y financieros, y la forma en la que se distribuye la riqueza que se obtiene de la explotación de dichos recursos.

Lamentablemente, no se cumple del todo esta responsabilidad y quienes se encuentran dirigiendo las labores de las finanzas públicas, suelen hacer la vista gorda mientras los que pertenecen a las entidades antes citadas se enriquecen malversando fondos o aprovechándose de los bienes de orden público.

Según lo exponen los autores Schultz y Harris³ se entiende por finanzas públicas el estudio de los hechos y de la técnica utilizada por un Estado para obtener y gastar los fondos de los cuerpos gubernamentales. Es decir que se trata de una ciencia en la que se organizan y comprenden todos los manejos de las finanzas gubernamentales.

Finanzas Corporativas.

Las finanzas corporativas son un área de las finanzas que se centra en las decisiones monetarias que hacen las empresas y en las herramientas y análisis utilizados para tomar esas decisiones. El principal objetivo de las finanzas corporativas es maximizar el valor del accionista. Aunque en principio es un campo diferente de la gestión financiera, la cual estudia las decisiones financieras de todas las empresas, y no solo de las corporaciones, los principales conceptos de estudio en las finanzas corporativas son aplicables a los problemas financieros de cualquier tipo de empresa.

La disciplina puede dividirse en decisiones y técnicas de largo plazo, y corto plazo. Las decisiones de inversión en capital son elecciones de largo plazo sobre qué proyectos deben recibir financiación, sobre si financiar una inversión con fondos propios o deuda, y sobre si pagar dividendos a los accionistas. Por otra parte, las decisiones de corto plazo se centran en el equilibrio a corto plazo de activos y pasivos. El objetivo aquí se acerca a la gestión del efectivo, existencias y la financiación de corto plazo.

El término finanzas corporativas suele asociarse con frecuencia a banca de inversión. El rol típico de un banquero de inversión es evaluar las necesidades financieras de una empresa y levantar el tipo de capital apropiado para satisfacer esas necesidades en sí. Así, las finanzas corporativas

³ Schultz y Harris (Citado por Flores Zavala, 1990, Elementos de Finanzas, México. Editorial Porrúa. Pp. 1-21)

pueden asociarse con transacciones en las cuales se levanta capital para crear, desarrollar, hacer crecer y adquirir negocios.

Finanzas personales:

La noción de finanzas personales se refiere, en principio, al dinero que necesita una familia para subsistencia. La persona deberá analizar cómo obtener dicho dinero y cómo protegerlo ante situaciones imprevistas (como, por ejemplo, un despido laboral). Otras aplicaciones de las finanzas personales refieren a la capacidad de ahorro, al gasto y a la inversión. Dentro de esta rama de las finanzas, se dedican a buscar alternativas para las vidas de los individuos particulares de una sociedad para aconsejarles de qué forma invertir su dinero a fin de resultar alcanzar un balance positivo, donde disminuyan las pérdidas y, a través de una economía.

Importancia de las Finanzas en la Economía Nacional

Las finanzas cumplen un papel fundamental en el éxito y en la supervivencia del Estado y de la empresa privada, pues se considera como un instrumento de planificación, ejecución y control que repercute decididamente en la economía empresarial y pública, extendiendo sus efectos a todas las esferas de la producción y consumos. La economía nacional es movida por la actividad financiera por cuanto esta última da lugar al proceso que acelera el incremento de las inversiones privadas como consecuencia el aumento de la demanda global, imputable exclusivamente a la actividad financiera. La actividad financiera influye sobre el costo de producción de las empresas modificando la eficiencia marginal del capital; elemento determinante del volumen de inversiones privadas, así como también compromete la capacidad productiva; o lo que es lo mismo, sitúa a los individuos y a las empresas en la imposibilidad de producción, o liberarlos, por el contrario de unas incapacidad preexistente. Igualmente la actividad financiera influye sobre el incentivo para invertir o para producir.

Relación finanzas administración

La relación finanzas administración es infinita, partiendo del dinero y hasta qué punto sabemos utilizarlo. Es evidente que el objetivo de una empresa, negocio o individuo, es conseguir retener dinero, sino utilizarlo en el intento de alcanzar las metas fijadas por la gerencia, accionistas o cualquier individuo, bien sea en la administración pública, comercial o individual. Esta relación

consiste en administrar los bienes, ingresos y gastos con sentido común. En cuanto al Estado se refiere, éste debe regirse por los principios de la administración, a fin de determinar la obtención de los ingresos requeridos para la elaboración y asignación de las diversas partidas presupuestarias, mediante la planificación de recaudación de ingresos, coordinación de la distribución de los ingresos, control y supervisión de la ejecución de los planes establecidos. Por otra parte, el Estado debe estar atento ante los fenómenos económicos, tales como precios, producción, consumo, sueldos, ahorros, etc., los cuales constituyen elementos causales de las medidas que el Estado adopta en el campo financiero, a fin de orientar su política según sucedan las variables.

Además, el Estado posee bienes, tales como: minas, tierras, inmuebles, industrias, empresas públicas, bancos, etc., para los cuales debe desarrollar actividades de carácter empresarial, rigiéndose por criterios similares a los que aplica la actividad privada. Esta definición se aplica viendo al Estado como una gran empresa. En la siguiente hipótesis se explica en forma sencilla, de cómo el Estado administra o invierte parte de los recursos financieros que posee: El Estado invierte Bs. 1.000,00 para construir una autopista y emplea trabajadores cesantes, los cuales perciben ingresos en la misma proporción. Los obreros gastan estos salarios en productos de consumo, demandados a los comerciantes, quienes a su vez demandarán estos productos a los Productores de bienes y servicios.

Comparación entre finanzas públicas y privadas

Semejanzas:

1. Su objetivo fundamental es satisfacer necesidades.
2. Ambas incurren en costos; medidos en términos reales y monetarios.
3. Es un instrumento económico para la planificación, ejecución y control del ingreso y gasto.
4. Concurren en un medio de recursos escasos de múltiples fines que compiten entre sí y al final se establece una jerarquización de estos fines.

Diferencias:

1. Las Finanzas Públicas persiguen el Bienestar Social o Colectivo y Las Privadas buscan el lucro o enriquecimiento del inversionista.
2. Las Finanzas Públicas logran su ingreso mediante el decreto y aplicación de leyes públicas de impuesto y rentas sobre el sector privado y empresas del estado (coerción). Las Privadas perciben su ingreso a través del fomento al consumo de bienes y servicios por la colectividad, entrando en juego la oferta y la demanda.
3. Los Gastos en las Finanzas Privadas se planifican mediante el flujo esperado de Ingresos. En cambio en las Finanzas Públicas, se planifica el Presupuesto de Gasto anualmente según las prioridades de la nación y luego se define con que "ingreso" se cubrirán dichos "gastos".
4. Las Finanzas Públicas tienen acción coercitiva mientras que las Finanzas Privadas tienen acción voluntaria.

1.2 Diagnóstico Financiero*El diagnóstico financiero*

El diagnóstico financiero es básicamente la evaluación financiera que se hace a una organización, a fin de determinar el estado real financiero con el cual se puede establecer el tiempo de vida restante para la empresa, y las posibilidades de inversión y financiación a las que se pueden acceder.

Siempre es necesario realizar el diagnóstico financiero debido a que permite conocer el estado actual de las finanzas dentro de la empresa, e identificar los rubros que se gastan más o cuál necesita mayor atención, así como evaluar la operación general de la empresa.

El diagnóstico, además de permitir valorar a la empresa, posibilita la evaluación de la gestión financiera y la asertividad en la toma de decisiones de impacto financiero de la organización. El diagnóstico financiero se puede determinar como una respuesta al estado legal de funcionamiento de la organización, a fin de identificar sus fortalezas y debilidades.⁴

⁴ <http://www.gestipolis.com/recursos6/Docs/Fin/analisis-economico-financiero.htm>

Para ejecutar el diagnóstico financiero de la organización, en primera instancia se debe contar con información financiera actualizada y preparada bajo el marco normativo que regula la entidad y que sea concordante con el estado de la compañía; se requieren principalmente los estados financieros comparativos entre dos períodos consecutivos, de modo que permitan los cálculo de los indicadores financieros con los que se construye el diagnóstico.

El diagnóstico financiero debe contener los siguientes conceptos:

Razón de liquidez: da a conocer la posibilidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones.

Razón de endeudamiento: muestra la solvencia de la empresa y la posibilidad de acceder a nuevos mecanismos de financiación.

Razón de gestión: evalúa la ejecución de los recursos financieros y muestra el movimiento que estos han tenido en la organización.

Razón de rentabilidad: permite conocer las utilidades verdaderas de la entidad y determinar la remuneración del capital invertido.

1.3 Indicadores Financieros

Definición

Un indicador financiero es una relación que se da en cifras con respecto a los estados financieros e informes contables que tiene una empresa para poder reflejar objetivamente la manera en la que se comporta la misma. Es el medio que se utiliza para poder reflejar la forma de comportarse de una organización y de sus partes.

Para qué sirven los indicadores financieros

Los indicadores financieros son relaciones determinadas que se hacen a partir de la información financiera de una empresa y que son utilizadas con fines comparativos. Los índices financieros tienen la capacidad de brindarle a los propietarios y gerentes de pequeñas empresas una herramienta valiosa con la cual pueden medir su progreso frente a objetivos internos predeterminados, un determinado competidor o la industria en general. Además, el seguimiento

de varias proporciones a lo largo del tiempo es un medio poderoso para identificar nuevas tendencias en sus primeras etapas.

Además, los indicadores financieros funcionan como un instrumento de análisis que brinda una serie de pistas e indicios al analista financiero con respecto a las condiciones financieras que posee la empresa y que por lo general no se observan a simple vista. Son utilizados también para la adecuada planeación haciendo que el futuro de la empresa pueda ser sostenible, reduce riesgos en la parte interna de la empresa y se utilizan en la gestión para poder planear de forma más efectiva el rumbo de la empresa.

Clasificación⁵

La clasificación de los indicadores financieros es la siguiente:

- **Razones de rentabilidad:** son por ejemplo el margen de utilidad bruta, el margen de utilidad neta, el retorno sobre los activos y el retorno sobre el capital. Gracias a este tipo de indicador se logra interpretar si un negocio es rentable, si sus activos producen lo esperado o si el capital le está rentando al dueño lo que él estableció.
- **Razones de liquidez:** encontramos el índice de liquidez y la prueba ácida. Sirve para interpretar si la empresa tiene el dinero suficiente para cumplir sus compromisos con sus acreedores.
- **Razones de actividad:** son los indicadores promedio de cobranza, la rotación de inventarios o la rotación de las cuentas por pagar. Analiza cómo está el manejo de las actividades operativas y su impacto en el efectivo de la empresa.
- **Razones de apalancamiento:** son la razón de la deuda y la razón de capital. Con ellos se conoce qué tanto de la empresa le pertenece a los socios y qué tanto a los acreedores.

Cuáles son los principales indicadores financieros

- **Índice financiero de liquidez corriente**

⁵ <http://www.luisbonilla.com/contabilidad/apuntescontables/analisis-estados-financieros.htm>

Indica qué proporción de deudas a corto plazo pueden ser cubiertas por elementos del activo cuya conversión en dinero corresponden aproximadamente al vencimiento de las deudas. Su fórmula es:

Activo Corriente / Pasivo Corriente

- Si el resultado es **2**, la empresa cumple con sus obligaciones a corto plazo.
- Si el resultado es **más que 2**, la empresa está en riesgo de tener activos ociosos.
- Si el resultado es **menos que 2**, la empresa está en riesgo de no cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- **Índice financiero de liquidez severa o prueba ácida**

Muestra una medida de **liquidez** que excluye a las **existencias** porque son activos destinados a la venta y no al pago de deudas. Su fórmula es:

(Activo Corriente – Existencias) / Pasivo Corriente

- Si el resultado es **1**, la empresa cumple con sus obligaciones a corto plazo.
- Si el resultado es **más que 1**, la empresa corre el riesgo de tener activos ociosos.
- Si el resultado es **menor que 1**, la empresa corre el riesgo de no cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- **Índice financiero de liquidez absoluta o Ratio de efectividad o Prueba superácida**

Considera el efectivo o disponible o el dinero utilizado para pagar las deudas y no toma en cuenta las cuentas por cobrar porque es dinero que todavía no ha ingresado a la empresa. Su fórmula es:

Caja y banco / Pasivo Corriente

- El **índice ideal** es de 0.5.
- Si el resultado es **menor que 0.5**, no se cumple con obligaciones de corto plazo.
- **Índice financiero de capital de trabajo**

Se obtiene cuando se deduce el **pasivo corriente** del **activo corriente**. Su fórmula es:

Activo Corriente – Pasivo Corriente

- Lo ideal es que el activo corriente sea **mayor** que el pasivo corriente, ya que el excedente puede ser utilizado en la generación de más utilidades.

Importancia

La importancia de los indicadores financieros radica en que son los encargados de guiar a los gerentes de una empresa en la correcta dirección para que logren obtener los objetivos y los estándares de la empresa. Ayudan a orientar las estrategias a largo plazo para que sean más beneficiosas y la toma de decisiones a corto plazo que sean efectivas. Es por esta razón, que los indicadores ayudan a facilitar la toma de decisiones financieras correctas para que la empresa camine y evolucione adecuadamente.

Ejemplos de indicadores financieros

Algunos ejemplos de indicadores financieros son los siguientes:

- Ingresos por conceptos de ventas
- Utilidades antes de impuestos
- Retorno de la inversión
- Resultado de encuestas a empleados
- Número de clientes
- Número de equipos
- Número de proyectos completados
- Reconocimientos de la marca

1.4 Diagnostico Financiero basado en la medición del valor

El valor agregado para los propietarios se manifiesta de dos formas⁶:

- Porque la empresa crece con rentabilidad.
- Porque se aumenta su valor agregado de mercado.

Inductores de valor:

Aspectos asociados con la operación del negocio que por tener relación causa efecto con su valor, permite explicar el por qué de su aumento o disminución como consecuencia de las decisiones tomadas.

❖ Macro Inductores de Valor:

- Rentabilidad del Activo.
 - ✓ Punto de equilibrio económico y financiero de una empresa.
- Rentabilidad sobre el Patrimonio:
 - ✓ Premio al riesgo operativo y financiero.
- Flujo de caja libre.

❖ Inductores operativos y financieros.

- El concepto del EBITDA como generador de valor.
- Indicadores de gestión Financieros de Productividad. Las finanzas y las capacidades empresariales: mentalidad estratégica.
- Rentabilidad sobre la inversión de capital y costos de capital en su relación con la creación de valor.

❖ El EVA en el contexto de la gerencia de valor

⁶Waserman, Jean Paul, Gerencia del Valor: incremente la rentabilidad de su negocio.

Capítulo II. Metodología del Diagnóstico Financiero para la toma de decisiones estratégicas en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba.

Capítulo II. Metodología del Diagnóstico Financiero para la toma de decisiones estratégicas en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba.

2.1. Características del Centro de Información Científico y Tecnológica Santiago de Cuba.

El Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET Santiago o MEGACEN), se fundó en marzo del año 1995 sobre la base del Centro Multisectorial de Información Científico Técnica, que existía desde el año 1980, cuya misión era brindar servicios de información científico técnica a la comunidad científica del territorio, teniendo en cuenta su gradual desarrollo, así como la necesidad de incrementar los niveles de eficiencia no sólo del sector científico sino también del sector productivo y de servicios, con la finalidad de ampliar la gama de productos y servicios que demandaba este sector de la sociedad, incorporándole servicios de gestión tecnológica en apoyo a la innovación, con sus tecnologías asociadas, además de proveer servicios de conectividad y de propiedad industrial.

En la actualidad El Centro de Información y Gestión Tecnológica, denominado CIGET Santiago de Cuba, y que utiliza como nombre comercial MEGACEN, se encuentra situado en el Centro Histórico de la ciudad de Santiago de Cuba, en la calle Carnicería # 459 % Enramadas y San Gerónimo. Considerado una Unidad Presupuestada con Tratamiento Especial desde el año 2012, es un centro de subordinación nacional, formando parte del Instituto de Información Científica Tecnológica (IDICT), que, a su vez se subordina al Ministerio de Ciencia, Tecnología y medio Ambiente (CITMA)

Objeto Social

1. Brindar servicios de consultoría, asesoría, análisis y soluciones integrales en gestión de información, el conocimiento, la innovación, inteligencia empresarial y propiedad intelectual.
2. Prestar servicios de formación en temáticas asociadas a la gestión de información, del conocimiento, la innovación e inteligencia empresarial.
3. Ejecutar proyectos de investigación, desarrollo e innovación en materias afines a su actividad.

Capítulo II. Metodología del Diagnóstico Financiero para la toma de decisiones estratégicas en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba.

Misión.

“Elevar la competitividad de nuestros clientes nacionales y extranjeros, brindando servicios integrales y especializados de información y consultoría, utilizando las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento”.

Visión

“Somos una organización innovadora, basada en el conocimiento, con un alto desempeño de su capital humano que contribuye al éxito de a otras organizaciones”.

Valores

Los valores son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otras (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.). Los valores organizacionales compartidos influyen en el desempeño en tres aspectos claves: proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a sus trabajadores y clientes y; motivan y energizan a sus trabajadores para dar su máximo esfuerzo por el bienestar del centro. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de imitar pues se fundamenta en valores propios y únicos de la organización. Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, determinan si la organización tendrá éxito. Cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios para la misma.

Los valores deben estar presentes en toda la organización y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, y capacitar constantemente al personal antiguo.

Valores compartidos a los que MEGACEN aspira y difunde entre sus trabajadores:

- **Honestidad e integridad:** Las personas son lo más valioso en nuestra organización, por lo que nos relacionamos entre nosotros con justicia y consideración. Fomentamos un ambiente de confianza y credibilidad. Nos caracterizamos por nuestra veracidad, honestidad y fidelidad a nuestros principios éticos y por la austeridad en el manejo de recursos.

Capítulo II. Metodología del Diagnóstico Financiero para la toma de decisiones estratégicas en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba.

- **Trabajo en equipo y cooperación:** Nuestro centro está compuesto por personas unidas que saben trabajar en equipo, y que estimulan la generación de ideas, la creatividad e innovación, y dirigen toda su energía hacia un objetivo común. Valoramos la capacidad de aprender de nuestros errores, sabemos que el éxito del centro depende de los esfuerzos individuales y colectivos de nuestros trabajadores, y de la confianza como base del trabajo en equipo.
- **Excelencia:** En nuestra organización tenemos la convicción y el compromiso de que todas las actividades y funciones del centro se realizan teniendo como objetivo la excelencia, entendida esta como el modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados para producir productos y servicios superiores.
- **Seguridad:** Somos una organización basada en hábitos de respeto y con el compromiso de trabajar con seguridad integrada, hacia la salud y el bienestar de nuestros trabajadores, la protección de las instalaciones y el respeto hacia el entorno social y ecológico.
- **Respeto al individuo:** Luchamos por el respeto, la dignidad y los derechos de cada persona dentro del centro. Fomentamos un ambiente propicio para atraer personas sobresalientes.
- **Ambiente amistoso:** El compromiso, el entusiasmo y las habilidades de nuestros trabajadores son el núcleo de nuestro éxito, por lo que proveemos un ambiente grato que estimula el crecimiento sustentable basado en la satisfacción personal y colectiva con el trabajo realizado por cada uno. Valoramos entre nuestros trabajadores una actitud dinámica y creativa para asumir deberes y obligaciones orientándose hacia la cooperación y el mejoramiento institucional.
- **Servicio al cliente:** Queremos establecer relaciones excelentes y duraderas con nuestros clientes, tomamos en serio sus necesidades con la convicción y el compromiso de brindarles el mejor producto o servicio, por lo que su satisfacción de nuestros clientes es nuestro principal objetivo.
- **Motivación:** Practicamos un estilo de administración participativo, disciplinado y sistemático. Apoyamos los riesgos responsables que toman nuestros trabajadores. Creamos un ambiente que estimule a nuestros trabajadores para que sean más productivos, tengan iniciativas propias y sean innovadores.

Capítulo II. Metodología del Diagnóstico Financiero para la toma de decisiones estratégicas en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba.

- **Patriotismo:** Actuamos con fidelidad a la Patria, a la nación cubana, en correspondencia con las tradiciones de nuestro país y nuestra ciudad, de nuestras raíces históricas y de nuestra cultura.

Capital Humano

Datos socio demográfico del CIGES Santiago de Cuba: MEGACEN

El centro cuenta con una plantilla aprobada de 45, de la cual se encuentra cubierta en estos momentos 34 plazas. Existen 9 hombres y 25 mujeres.

Al analizar la composición por nivel de escolaridad tenemos lo siguiente:

Superior	Técnico	Bachiller	Secundaria	Dr.C	MSc.
26	4	3	1	1	8

Dentro de la fuerza de trabajo del nivel superior se cuenta con 26 trabajadores graduados de las especialidades siguientes: Licenciado en Telecomunicaciones, Ingeniería informática, Licenciado en Derecho, Economía, Contabilidad y Finanzas, Sociología, Comunicación Social, Cibernética, Ingeniero Mecánico, Ingeniería Química, Arquitectura, Periodismo, Eléctrica, Electromecánico, Radiotécnico, Ingeniería Industrial, Ciencias de la Información, Educación y Filología.

Estructura organizativa de la empresa

La entidad cuenta con una estructura organizacional constituida por un director a quien se le subordinan los especialistas principales de las diferentes áreas de trabajo, un administrador, la secretaria, el chofer, el especialista en gestión de los recursos humanos y el especialista en gestión de la calidad (Anexo1 organigrama del CIGET Santiago)

Análisis externo: Macro y Micro entorno

La organización es un sistema que está en continua interacción con el entorno que le rodea, lo que significa que sobrevivirá si es capaz de ejercer un proceso continuo de adaptación a los cambios que el mismo manifiesta, para esto deberá conocer sus características de las cuales dependerá su actuación.

Capítulo II. Metodología del Diagnóstico Financiero para la toma de decisiones estratégicas en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba.

Factores Externos

Amenazas:

- Existencia de centros que ofrecen servicios similares a los de Megacen (Universidad de Oriente, Asociación de Comunicadores Sociales, OTN, Desoft, Citmatel, etc).
- Acceso abierto a Internet y facilitación de la red de redes a las empresas, lo cual facilita la búsqueda de información al público meta del centro.
- Insuficiente liquidez por parte de las organizaciones, provocando la suspensión de numerosos servicios, el pago retrasado de otros y la no contratación, lo cual incide negativamente en los ingresos de la empresa.
- Centralización y burocracia empresarial, que enlentece el proceso de contratación y cumplimiento de los cronogramas de trabajo de los servicios. En ocasiones conlleva a la suspensión de los servicios y con ello al no cumplimiento de los planes propuestos.

Oportunidades:

1. Cambios en la legislación del país que genera la necesidad de mayores competencias profesionales y técnicas. Incremento de la demanda de superación profesional a tono con las transformaciones que experimenta la organización económica, política y social del país.
2. Pocos conocimientos sobre gestión empresarial en los clientes, posibilitando que los especialistas de la empresa asesoren acerca de los diferentes sistemas empresariales.
3. Alta satisfacción de los clientes por los servicios ofrecidos, que genera aumento del mercado y mayor fidelidad.
4. Necesidad de las empresas exportadoras y de la zona industrial, de contar con un sistema de gestión ambiental y de la calidad certificados, servicios que son ofrecidos por nuestra institución con alto valor agregado y nivel profesional.
5. Reconocimiento del potencial profesional que posee Megacen, por parte del Gobierno Provincial, lo cual se convierte en motor impulsor de la prestación de servicios a empresas del territorio.

Capítulo II. Metodología del Diagnóstico Financiero para la toma de decisiones estratégicas en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba.

6. Reanimación y reapertura del Salón de Eventos en el centro, uno de los principales servicios que acumulan ingresos para la empresa.
7. Ubicación de la empresa en el centro de la ciudad. Ello facilita el alquiler del Salón de Eventos para reuniones y eventos.
8. Creación y puesta en marcha del Portal del Ciudadano por el Gobierno Provincial, lo cual propiciará mayores oportunidades para la prestación del servicio de creación de páginas web a las empresas que no poseen.
9. Contar con un equipo de Comunicación fortalecido con una Periodista, una Comunicadora Social y una Socióloga, ello permitirá dar mayor fuerza a la promoción y publicidad de los servicios del centro, además de incrementar la cartera de servicios con nuevas prestaciones, y mejorar el clima interno de la institución.
10. Creación de un proyecto institucional encargado de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y el Control interno.

Factores Internos

Fortalezas:

1. Alta preparación técnica y profesional del personal de la empresa.
- Posibilidad de incrementar servicios adecuados a las demandas y exigencias de las empresas.
 - ✓ Retomar e incrementar la colaboración con el Grupo Provincial de perfeccionamiento.
 - ✓ Preparación del personal de acuerdo a las temáticas demandadas.
 - Incrementar asesorías presenciales y on line.
 - ✓ Diversificar e incluir nuevas asesorías a tono con las exigencias de los clientes.
 - ✓ Incrementar promoción de los servicios establecidos y de nuevos servicios a través de los perfiles de las redes sociales, los medios de comunicación, la publicidad tradicional, etc.
 - Incrementar servicios ambientales, de estrategias de innovación y de información.

Capítulo II. Metodología del Diagnóstico Financiero para la toma de decisiones estratégicas en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba.

✓ Aumentar la promoción en cursos, talleres, conferencias, etc.)

2. Contar con la Sección Provincial de Propiedad Industrial.

- Intensificar servicios de PI a todo el territorio.

3. Ubicación de la institución en el centro de la ciudad.

- Aumentar actividades promocionales de los servicios de Megacen.

- Potenciar el servicio de gerenciamiento de eventos y el de alquiler del Salón de Eventos

4. Acceso a Internet.

- Potenciar el Portal de la Ciencia (Rediseño y explotación)

- Incrementar productos y servicios de información e informatización.

Incrementar la publicidad de los servicios que presta el centro.

Debilidades

- Plantilla incompleta en el Departamento de Servicios Científicos y Tecnológicos.

- No se prestan importantes y demandados servicios como los de diseño gráfico y visual, impresión, Informática, a causa de la no especialización en esas temáticas y escasos recursos tecnológicos.

- Poca relación de colaboración con el Grupo Provincial de Perfeccionamiento.

- No posee el Sistema de Gestión de Calidad implementado

- Los mecanismos de control interno están poco perfeccionados.

- Poca colaboración internacional.

- Falta de recursos y equipos tecnológicos: computadoras, cámaras fotográficas, impresoras, ancho de banda insuficiente, que repercute negativamente en la auto-preparación de los especialistas y limita la entrega de un producto o servicio de mayor calidad y valor agregado.

Capítulo II. Metodología del Diagnóstico Financiero para la toma de decisiones estratégicas en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba.

- Insuficientes medios de transporte que limitan las posibles contrataciones con empresas ubicadas en zonas alejadas.
- Insuficiente explotación de la cartera de servicios a partir de la carencia de algunas competencias profesionales del personal de la empresa, lo cual limita la cantidad de contratos.

Insuficiente valor añadido de gran parte de los servicios prestados como causa de la falta de integración de los departamentos.

Proveedores

- Entre los proveedores con los cuales se tiene contrato por **Servicios**: Agencia Seguridad y Protección CITMA, Palmares Sucursal Santiago, SEISA, Empresa Industrial de Equipos Asoc. EIESA, Trimagen, Meliá Santiago de Cuba, Compay Tiago, Empresa Eléctrica Stgo, Bufetes Colectivos, ETECSA, Aguas Santiago, Cámara de Comercio, Financiera Cimex, Poligom, Transtur, Comunicadores Sociales, Cometal, Hotel Villa San Juan Islazul, Servicios Médicos Cubanos Stgo, OTN, PROSEG Stgo. de Cuba, Hotel Girasol, División Transporte Autom. Cimex, Complejo Cultural Heredia, Egrem, Empresa de Refrigeración y Calderas, Empresa Provincial de Representación Artística, Agencia de Viajes Cubanacan, Empresa de Ómnibus Nacionales Viazul y Servicios de Revisión Técnica Automotor.
- Entre los proveedores con los cuales se tiene contrato por **Compraventa**: ACLIFIM, Copextel, Divep, Epromac, Sumarpo, Corporación Cimex, Mercedes Benz, Maquimport, Artex, Centro Provincial del Libro y la Literatura y Unidad de Propaganda Provincial PCC.
- Entre los proveedores con los cuales se tiene contrato por **Suplemento**: Ember, Citmatel y Correos de Cuba.

Clientes

Entre los principales clientes están: Empresa Logística de AZUMAT, UPE Dirección Municipal de Trabajo, RETOMED, Empresa Servicios a Trabajadores de la Construcción, Escuela de Conducción Vial, Dirección Municipal de cultura, EMCOMED, Empresa

Capítulo II. Metodología del Diagnóstico Financiero para la toma de decisiones estratégicas en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba.

procesadora de soya, SERVISAP, Universidad de Oriente, Empresa Provincial de Industria Alimentaria, Empresa Provincial de Industria Alimentaria, UEB Complejo Parque Zoológico de Santiago, Empresa Refinadora de Aceite, Delegación de Recursos Hidráulicos, CNEA, Empresa de Seguridad y Protección del CAP, TECNOAZUCAR, Empresa de Suministros Agropecuarios Santiago, Empresa Procesadora de Café Rolando Ayub, Dirección Municipal de Deportes, GEYSEL, EMPA UPAL Matanzas, UPAL Isla de la Juventud, CIGET Guantánamo, CIGET Las Tunas, CIGET Cienfuegos, Universidad de Pinar del Río, CIGET Sancti Spiritus, CIGET Granma, CIGET Villa Clara, CIGET Holguín, ATM Poder Popular, CIGET Matanzas, ECME, AENTA, UEB Viajeros, Empresa Talleres Agropecuarios, CIGET Pinar del Río, CNAIS, Administración Marítima Ote, Empresa de Materias Primas, Empresa de Conservas de Vegetales, CAGUAYO: Fundación para las Artes Monumentales y Aplicadas, EMCE, CUPET Santiago de Cuba, Empresa Materiales de Construcción, Industrias Locales, Empresa de Productos Lácteos, Empresa de Acueducto y Alcantarillado Stgo de Cuba, DIVEP, Sociedad Mercantil CAGUAYO S.A, Empresa Constructora Integral Guantánamo, Cadena de Tiendas TRD Caribe, Consultoría Jurídica Guantánamo y Empresa de Tabaco Torcido.

Competidores

Existen varias empresas en el territorio que compiten con la empresa objeto de investigación en cuanto a los diferentes servicios que presta como:

Gestión Ambiental: Geocuba, Emproy 15, Universidad de Oriente, Cigets.

Innovación: Gecyt.

Capital Humano: Gecyt, Universidad de Oriente, MTSS.

Calidad: CONAS, Universidad de Oriente.

Perfeccionamiento: Universidad de Oriente y Gecyt.

Control Interno: CANEC, Universidad de Oriente y CONAS.

Comunicación: ACCS y Universidad de Oriente.

Estrategias: Universidad de Oriente y CONAS.

Capítulo II. Metodología del Diagnóstico Financiero para la toma de decisiones estratégicas en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba.

Mercadotecnia: ACCS y Universidad de Oriente.

Consultoría Informática: DESOFT, COPEXTEL, EICMA, CITMATEL y Joven Club.

Búsqueda de Información: Ciencias Médicas, Universidad de Oriente y Joven Club.

Vigilancia Tecnológica: BIOMUNDI.

Gestión del Conocimiento: CONAS.

Inteligencia Empresarial: CONAS.

Cursos: Universidad de Oriente, ACCS, Joven Club, La Salle, OTN, CONAS, CIT e IPEL.

Acceso a Base de Datos: Centro de Información Universidad de Oriente y Ciencias Médicas.

Traducción: ESTI y Ciencias Medicas.

Revisión de Estilo: particulares.

Selección de Signos: ACCS.

Manual de Identidad: ACCS.

Talleres: Cámara de Comercio.

Infogest: Caricosta, Cubacaribe, Info, Interpres, Metanica, Infopolo y Tecnogest.

2.2 Inductores y Macroinductores de Valor

Inductores Operativos y Financieros:

Un inductor de valor es un aspecto asociado con la operación del negocio que por tener relación causa-efecto con su valor, permite explicar el porqué de su aumento o disminución como consecuencia de las decisiones tomadas.

El comportamiento favorable de los inductores operativos y financieros está asociado con la posesión de competencias esenciales.

Margen EBITDA.

Antes de definir este margen debemos de definir que es el EBITDA corresponde a las

Capítulo II. Metodología del Diagnóstico Financiero para la toma de decisiones estratégicas en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba.

iniciales en Inglés de Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization; lo que en español se traduce como Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones.

Como se observa esta utilidad es simplemente la utilidad operativa que se obtendría antes de considerar los gastos que no implican desembolsos de efectivo ni lo implicarán en el futuro. El EBITDA es la producción bruta de caja (FCB), o simplemente la caja bruta, que queda disponible para cubrir:

- ✓ Pago de impuestos,
- ✓ Atención del servicio a la deuda (Intereses + Abono a capital)
- ✓ Inversiones incrementales requeridas en KTNO
- ✓ Al reparto de utilidades
- ✓ Al apoyo de financiación de inversiones en activos fijos.

El Margen EBITDA se obtiene cuando el EBITDA se expresa como porcentaje de las ventas, así:

$$\text{Margen EBITDA} = \text{EBITDA} / \text{Ventas}$$

Se interpreta como los centavos que por cada peso de las ventas quedan disponibles en caja para atender los compromisos mencionados anteriormente.

Productividad del Capital de Trabajo (PKT):

Muestra lo que una empresa debe mantener invertido en KT por cada peso de venta.

Refleja la eficiencia con lo que son aprovechados los recursos corrientes de la empresa.

Refleja los centavos que por cada peso de ventas debe mantenerse en capital de trabajo.

Es igual a $\text{KTNO} / \text{Ventas}$.

$$\text{KTNO} = \text{Cuentas x Cobrar} + \text{Inventarios} - \text{Cuentas x Pagar}.$$

Capítulo II. Metodología del Diagnóstico Financiero para la toma de decisiones estratégicas en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba.

Mientras más capital de trabajo haya que mantener por cada peso de ventas como consecuencia de la ineficiencia en la administración de los recursos, mayor será la presión sobre el flujo de caja de la empresa, pues mayor sería la demanda de efectivo para sostener el crecimiento. Lo mejor es que el PKT vaya disminuyendo.

Se supone que mientras una empresa pueda vender la mayor cantidad de pesos en relación con su capital de trabajo neto operativo (KTNO), más eficiente será la operación y por tanto mayor la generación de Flujo de Caja Libre.

Palanca de Crecimiento (PDC):

Permite determinar que tan atractivo es para una empresa crecer.

Lo ideal es que la PDC sea mayor que 1, implica un Margen EBITDA mayor que PKT (Refleja la relación que desde el punto de vista estructural se presenta entre el Margen EBITDA y la PKT).

Lo anterior invita a los directivos a la permanente vigilancia de todos los aspectos que al interior de la empresa pueden afectar al Margen EBITDA y la PKT con el fin de garantizar su protección.

$$\text{Palanca de Crecimiento (PDC)} = \frac{\text{Margen EBITDA}}{\text{PKT}}$$

Productividad del Activo Fijo:

Brinda una idea de la forma como es aprovechada la capacidad instalada en el proceso de generar valor para los propietarios.

$$\text{Productividad del Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$$

Macroinductores de valor

Rentabilidad del Activo (RAN):

La rentabilidad es la medida de la productividad de los fondos comprometidos en una unidad estratégica de negocios (UEN) o empresa y desde el punto de vista del largo plazo, donde lo

Capítulo II. Metodología del Diagnóstico Financiero para la toma de decisiones estratégicas en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba.

que prima es la permanencia y el crecimiento y, por consecuencia, el incremento de su valor, es el factor más importante a tener en cuenta.

La importancia de la rentabilidad radica en que los problemas de rendimiento son de carácter estructural que se resuelven con decisiones estratégicas cuyo resultado se produce en el largo plazo.

Este indicador refleja lo atractivo que es una empresa como negocio, independiente de la forma como este financiada.

$$\mathbf{RAN} = \text{UODI/Activos de Operación.}$$

UODI=Utilidad operativa después de impuestos.

Es la rentabilidad producida por los activos netos de operación.

Activos netos de operación = KTNO (Activos corrientes – Pasivos corrientes) + Activos fijos (Operativos).

Flujo de caja libre:

El Flujo de Caja Libre (FCL) es la cantidad que queda disponible para atender los compromisos con los proveedores de capital de la empresa: acreedores financieros y propietarios o socios.

A los acreedores financieros se les cumple con el servicio de la deuda (capital e intereses) y a los propietarios con la cantidad sobrante y sobre la cual los socios toman decisiones sobre su uso, una de ellas se refiere al monto que decidan repartir como utilidades o dividendos.

Constituye el flujo de caja que la empresa deja disponible para los acreedores, financieros y socios.

Tiene tres destinos: Reposición de capital de trabajo y activos fijos, Atención al servicio de la deuda y Reparto de utilidades. Si una empresa consigue alcanzar estos objetivos de aplicación, se podría decir, que con base en esta variable, crea valor.

Existen varias vías para obtener este valor, a continuación se expresan dos de ellas:

Capítulo II. Metodología del Diagnóstico Financiero para la toma de decisiones estratégicas en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba.

Calculo. (Análisis histórico)

Utilidad operativa (UAII)

- Intereses

=UAI

-Impuestos

=Utilidad neta

+Depreciaciones y amortizaciones.

+Intereses.

=Flujo de caja Bruto.

-Incremento del KTNO.

-Reposición de activos fijos.

=FCL

Calculo. (Análisis de valoración)

Utilidad operativa (UAII)

-Impuestos

=UODI

+Depreciaciones y amortizaciones.

=Flujo de caja Bruto.

-Incremento del KTNO.

-Inversión de activos fijos.

=FCL

El EVA en el contexto de la gerencia del valor:

El EVA o Ganancia Económica es la diferencia entre la utilidad operativa después de impuestos que una empresa obtiene y la mínima que debería obtener.

Es el remanente que generan los activos netos de operación cuando producen una rentabilidad superior al costo de capital.

$$\text{EVA} = \text{UODI} - \underbrace{(\text{Activos Netos de Operación} \times \text{CK})}_{\text{Costo por el uso de los activos}}$$

$$\text{EVA} = \text{Activos Netos de Operación} \times \underbrace{(\text{Rentabilidad del Activo Neto} - \text{CK})}_{\text{UODI}}$$

Activos Netos de Operación

Capítulo III

Capítulo III Diagnóstico financiero en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba basado en el análisis de los inductores de valor

“La Gerencia Basada en Valor, GBV, es un proceso integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, a través del énfasis en los inductores de valor corporativos” (Copeland, 1994, 94). A su vez, García (2003) define: “inductor de valor es aquel aspecto asociado con la operación del negocio que por tener relación causa-efecto con su valor; permite explicar el por qué de su aumento o disminución como consecuencia de las decisiones tomadas” (p. 177).

Así mismo, otros autores coinciden en la conceptualización de inductores de valor como fuentes importantes generadoras de éste, al ser factores dominantes que aumentan o disminuyen el valor de una empresa (Voigt, 2003); los inductores de valor necesitan ser organizados de tal manera de poderse identificar cuales tienen mayor impacto sobre su valor, así como para facilitar la asignación de responsabilidad individual sobre ellos, para que puedan ayudar a la organización a encontrar sus objetivos (Kolle, 1994) citados en Agudelo (2004, 95).

En este sentido, se hace pertinente mencionar la clasificación propuesta por García (2003): el incremento del EVA (valor económico agregado), se produce a su vez como consecuencia del comportamiento favorable de los inductores de valor que se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Macro inductores de valor: flujo de caja libre y rentabilidad del activo.
- Inductores operativos y financieros: productividad del activo fijo, productividad del capital de trabajo, margen EBITDA (utilidades antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), palanca de crecimiento, y el costo de capital.
- Inductores estratégicos: tasa de reinversión y micro inductores de valor.

A este respecto, Álvarez (2002) plantea: “los mecanismos del valor son diferentes elementos utilizados por la dirección empresarial para crear valor a fin de optimizar los resultados financieros y económicos de sus componentes del valor” (p. 6). En consecuencia, la administración del capital de trabajo permite la consecución de los fondos requeridos en el tiempo ideal, el manejo adecuado de inversiones en el corto plazo; la administración del financiamiento busca la flexibilidad financiera de la empresa mediante el endeudamiento, la

administración y el control con el liderazgo y el seguimiento de las actividades programadas y la administración de las inversiones con la acertada selección de aquellas que permitan la creación de valor financiero.

De esta manera, los inductores de valor y su aplicabilidad tienen relación directa con la empresa específica, el sector industrial al cual pertenece, el flujo de efectivo generado, el futuro económico previsto y los mercados financieros donde se desenvuelve.

Inductores operativos y financieros. Las competencias empresariales, denominados inductores estratégicos, son las causas que producen efectos determinados sobre los inductores operativos como el margen EBITDA, la productividad del capital de trabajo y la productividad del activo fijo, y sobre los inductores financieros, es decir; escudo fiscal y administración del riesgo, lo cual permite, en relación con los competidores, no solo mayor crecimiento en lo que respecta a celeridad y volumen, sino hacerlo generando rentabilidad y consecuentemente valor agregado (García, 2003).

Se han calculado y graficado los indicadores que permiten este análisis, y a continuación se presentan los resultados generales que arrojaron dichos indicadores. Se analiza el comportamiento de estos indicadores durante los últimos 3 años, para identificar causas de los resultados y detectar oportunidades de mejoramiento que permitan a la empresa definir las estrategias que aporten al crecimiento rentable y a la creación de valor.

3.1 Margen EBITDA.

Conocido igualmente como Utilidad Operativa de Caja, el EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization) utilidades antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones trata de reflejar la utilidad operativa de caja en una empresa, eliminando en ello el efecto distorsionante que pueden causar gastos no desembolsables en efectivo como las depreciaciones y las amortizaciones de activos diferidos.

Ventas
 -Costo de ventas (sin depreciaciones ni amortizaciones)
 =Utilidad bruta
 -Gastos de administración y ventas (sin depreciaciones ni amortizaciones)
 =**EBITDA**
 -Depreciaciones y amortizaciones
 =Utilidad operativa

Al encontrar el EBITDA es posible evidenciar otro concepto de margen de utilidad adicional a los que tradicionalmente se trabajan, que es el margen EBITDA y corresponde a la relación entre EBITDA y los ingresos de la empresa, indicando que porcentaje de los ingresos de un negocio se convierten en caja bruta. En consecuencia, mientras más alto sea este margen, debido al crecimiento de las ventas a un ritmo mayor que los costos y gastos en efectivo, más se acercará la empresa al objetivo básico financiero. No obstante, este indicador no puede ser considerado aislado, ya que existe la posibilidad de coincidir con un costo de capital elevado y llevar a la toma de decisiones erradas (Guevara, 2004).

Fórmula 1. Cálculo del margen EBITDA

MARGEN EBITDA = EBITDA / Ventas

Para comenzar el cálculo y análisis de este indicador es necesario analizar cómo se ha ido comportando el volumen de ventas que ha realizado la empresa en el periodo del 2016 al 2018.

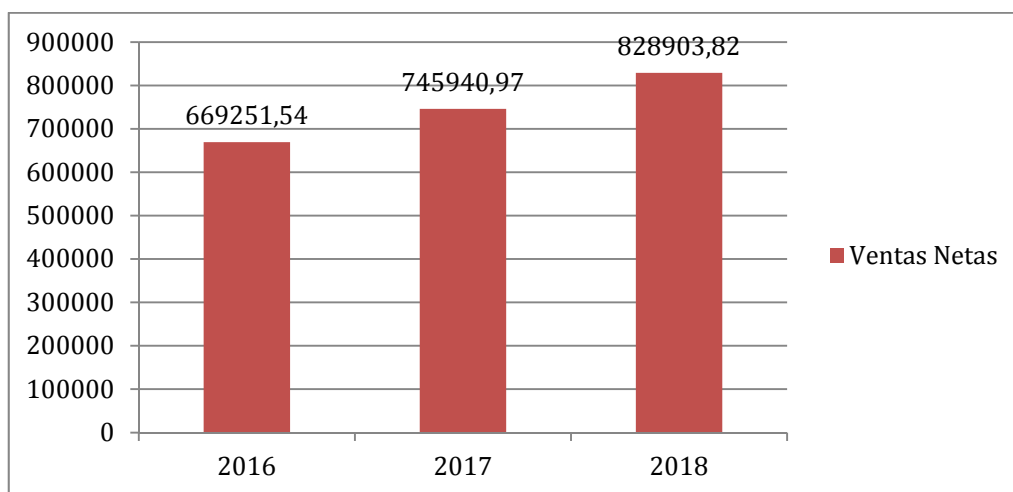


Gráfico 3.1 - Evolución de las Ventas

En el **gráfico 3.1** se observa un crecimiento sostenido y favorable de las ventas en el periodo analizado del 2016 al 2018. Este crecimiento sostenido de las ventas que culminan con un monto de 828 903.82 al final de periodo se debe al incremento en servicios propios que no estaban solicitados y fueron brindados, entre los que se puede mencionar: consultorías, transferencias tecnológicas a entidades, servicios de propiedad industrial y servicios de marca a personas naturales.

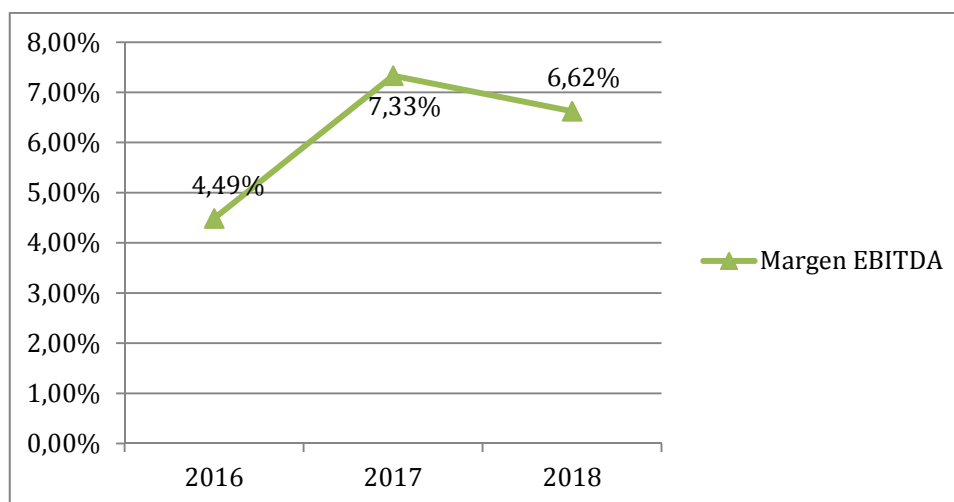


Gráfico 3.2 - Margen EBITDA

En el **gráfico 3.2** se observa que el margen EBITDA mantiene un crecimiento en el periodo analizado. Pasando de 4.49% en 2016 a 6.62% en 2018. Aunque se observa que del año 2017 al 2018 disminuye en 0.71% debido a que el incremento que sufren las ventas es superior a las utilidades que se generan en este periodo que se mantienen estables.

Para comprender la importancia que tiene el análisis y cálculo del margen EBITDA procederemos a interpretar este indicador en el último año del periodo analizado que fue de 0.662, lo que significa que por cada peso de las ventas quedan disponibles 0.66 pesos en caja para atender los compromisos a corto plazo

3.2 Productividad del capital de trabajo (PKT).

El capital de trabajo corresponde a los recursos disponibles en una empresa para atender sus actividades de operación, después de cumplir con el pasivo de corto plazo. “Su productividad permite determinar de qué manera la gerencia está aprovechando los recursos comprometidos en capital de trabajo para generar valor agregado para los propietarios”.

Fórmula 2. Productividad del capital de trabajo

$$\text{Productividad del capital de trabajo (PKT)} = \text{KTNO} / \text{Ventas}$$

Su interpretación supone la cantidad de centavos requeridos en capital de trabajo, con respecto a cada peso que la empresa vende. En consecuencia, se demostrará mayor eficiencia en la medida en que este indicador sea menor, sin embargo, el incremento inusual en las cuentas por pagar a proveedores puede modificar favorablemente este indicador, aunque el efecto real es contrario, lo cual se puede prever aislando las cuentas por pagar y manejando solamente el efecto de las cuentas por cobrar y los inventarios.

Tabla 3.1 - Cálculo del Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO)

Años	Inventarios	CxC	CxP	KTNO
2016	109,701.26	32,272.10	70,106.59	71,866.77
2017	102,287.83	58,490.14	77,008.78	83,769.19
2018	111,784.44	124,795.53	171,526.80	65,053.17

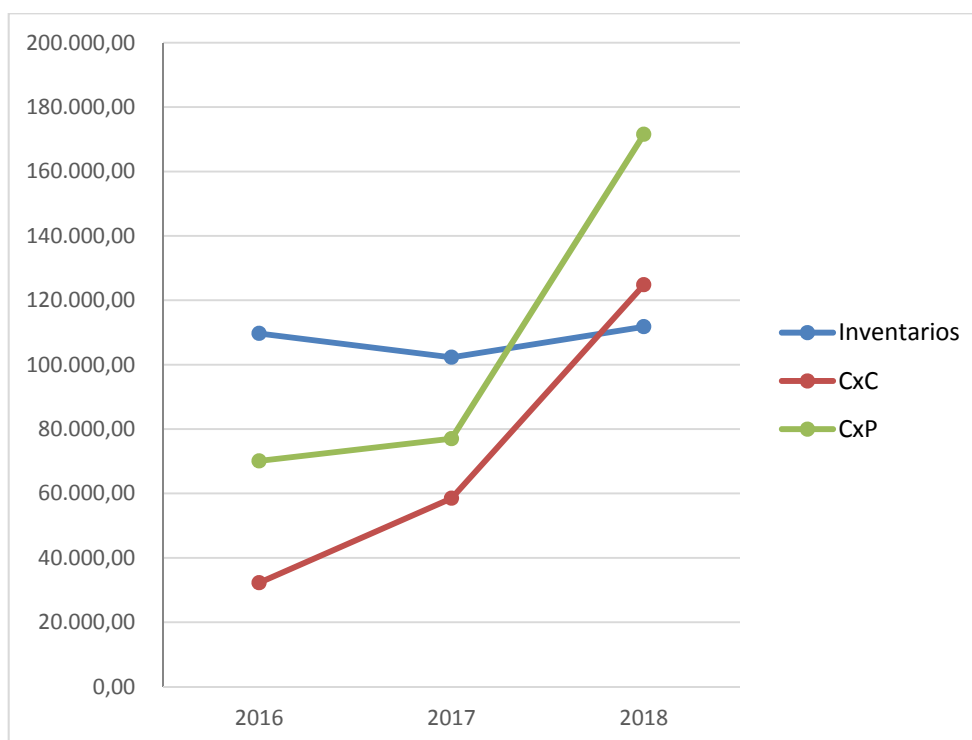


Gráfico 3.3 - Comportamiento de las variables del KTNO.

En el **gráfico 3.3** se observa, por un lado, el crecimiento de las cuentas por cobrar, éstas crecen como consecuencia del comportamiento de las ventas y es positivo que su crecimiento sea inferior al de las ventas, por otro lado, los inventarios crecen en el periodo del 2016 al

2018, la mejor gestión de cobro de las CxC y la entrada de efectivo, mantiene estable los niveles de inventarios aún con los movimientos del período. Finalmente las cuentas por pagar crecieron del 2016 al 2018 financiando así parte del KTNO.

Tabla 3.2 - Cálculo de la Productividad del Capital de Trabajo (PKT)

Años	KTNO	Ventas Netas	PKT
2016	71,866.77	669,251.54	10.74%
2017	83,769.19	745,940.97	11.23%
2018	65,053.17	828,903.82	7.85%

La PKT indica que por cada \$100 de ventas la empresa debe mantener invertidos en KTNO \$7.85, observando que en el periodo analizado este indicador sufre una disminución, en el caso del 2016 mejoró comparado con los años anteriores.

Tabla 3.3 - Cálculo de la Brecha o remanente

Años	Margen EBITDA	PKT	Brecha
2016	4.49%	10.74%	-6.25%
2017	7.33%	11.23%	-3.90%
2018	6.62%	7.85%	-1.22%

Como se puede observar en el periodo analizado aunque ha disminuido existe una brecha entre la caja generada y la inversión requerida en Capital de Trabajo Neto Operativo.

Para eliminar esta brecha, existen dos caminos: el primero es disminuir la inversión en Capital de Trabajo Neto Operativo, lo cual se puede lograr principalmente mediante el crecimiento de las cuentas por cobrar en una proporción menor que las ventas, y la disminución de los niveles de inventarios; y el segundo y más efectivo es el aumento significativo del Margen EBITDA, para lo cual la empresa debe definir estrategias que pueden implicar la transformación del modelo de negocio, para alcanzar un nivel de EBITDA que permita cubrir los compromisos mencionados anteriormente, y lograr así el gran reto, crecer rentablemente, generar valor y adicionalmente continuar con su estrategia de traslado de competitividad a su socio estratégico de manera sostenida en el tiempo.

3.3 Palanca de Crecimiento (PDC).

Palanca de crecimiento (PDC) indicador que se utiliza para determinar si es o no atractivo para una empresa crecer, esto debido a que en la mayoría de los casos las empresas tienen

como objetivo crecer, pero ¿hasta dónde debería crecer la empresa? ¿Qué tan atractivo es para la empresa crecer?

Tabla 3.4 - Cálculo de la Palanca de Crecimiento (PDC)

Años	Margen EBITDA	PKT	PDC
2016	0.0449	0.1074	0.418
2017	0.0733	0.1123	0.653
2018	0.0662	0.0785	0.844

Se observa que en el periodo analizado 2016 al 2018 la palanca de crecimiento (PDC) la relación es menor que 1, es una PDC desfavorable porque este crecimiento genera un brecha de caja, lo cual se confirma también con la brecha que se obtiene al hacer la diferencia entre el margen EBITDA y la PKT, la cual presenta una brecha negativa en el periodo 2016 al 2018.

Esta PDC desfavorable puede indicar que la empresa enfrenta dificultades de liquidez, lo que puede implicar un aumento del riesgo financiero al cubrir la demanda de flujo de caja con endeudamiento.

3.4 Productividad del activo fijo.

Este indicador brinda una idea de la forma como es aprovechada la capacidad instalada en el proceso de generar valor para la empresa

Fórmula 3. Productividad del activo fijo

Productividad del activo fijo = Ventas / Activos Fijos

Este indicador se mejora de dos formas:

- Explotando al máximo la capacidad instalada logrando vender la mayor cantidad de pesos posibles en relación con la inversión realizada.
- Aplazando al máximo el momento de la reposición implementando adecuados programas de mantenimiento predictivo y preventivo que impliquen un costo de oportunidad menor que el beneficio de oportunidad implícito en la ampliación del lapso de la mencionada reposición.

Tabla 3.5 - Cálculo de la Productividad del Activo Fijo

Años	Ventas	Activos Fijos	Productividad del Activo Fijo	%
2016	669,251.54	664,619.83	1.006968961	100.70
2017	745,940.97	631,201.16	1.1817801	118.18
2018	828,903.82	596,961.33	1.388538551	138.85

En el periodo analizado se observa que este indicador muestra un incremento, obteniéndose en el 2018 una productividad de 1.38 lo que se significa que la empresa tiene capacidad de generar \$1.38 de venta por cada peso de activo fijo.

3.5 Costo del Capital (CK)

Es el costo que a la empresa le implica poseer activos y se calcula como el costo promedio ponderado de las diferentes fuentes de financiación de largo plazo que esta utiliza para financiar sus activos.

El costo de capital (CK) también se define como lo que le cuesta a la empresa cada peso que tiene invertido en activos; afirmación que supone dos cosas: a) todos los activos tienen el mismo costo, y b) todos los activos son financiados con la misma proporción de pasivos y patrimonio.

Para obtener el costo del capital (CK):

1ro Sumamos el pasivo más el patrimonio y el resultado lo dividimos entre la deuda así obtuvimos la parte de la deuda en porciento correspondiente a los 3 años en que se realizó la investigación.

Tabla 3.6 - % Part. de la Deuda

Años	Deuda	Pasivo	Patrimonio	% Part. de la deuda
2016	70,106.59	70,106.59	866,498.31	7.49
2017	77,008.78	70,888.58	844,145.50	8.42
2018	171,526.80	130,737.21	788,194.26	18.67

2do Sumamos el pasivo y el patrimonio y el resultado lo dividimos entre el patrimonio así se obtuvo la parte del patrimonio en porciento.

Tabla 3.7 - % Part. del Patrimonio

Años	Patrimonio	Pasivo	Patrimonio	% Part. del Patrimonio
2016	866,498.31	70,106.59	866,498.31	9.25
2017	844,145.50	70,888.58	844,145.50	9.22
2018	788,194.26	130,737.21	788,194.26	85.77

3ro Sumamos la parte de la deuda y la parte del patrimonio y el resultado lo multiplicamos por la tasa mínima de rentabilidad (TMRR).

Tabla 3.8 - Costo del Capital

Años	% Part. de la deuda	% Part. del Patrimonio	TMRR	CK
2016	0.0749	0.0925	0.0212	0.0035
2017	0.0842	0.0922	0.0528	0.0093
2018	0.1867	0.8577	0.0474	0.0495

Para el cálculo de la TMRR, que es lo mismo que la Rentabilidad del Patrimonio (RP), se obtiene de la división de la Utilidad Neta (UN) y el patrimonio que posee la empresa. La Utilidad Neta se adquiere de la resta de las ventas menos los costos menos los gastos menos los intereses (que son cero para los 3 años) menos los impuestos. Mientras que el patrimonio es el capital de la entidad.

Tabla 3.9 - Cálculo de la Rentabilidad del Patrimonio (RP)

Años	UN	Patrimonio	RP
2016	18,410.17	866,498.31	2.12%
2017	44,600.34	844,145.50	5.28%
2018	37,321.87	788,194.26	4.74%

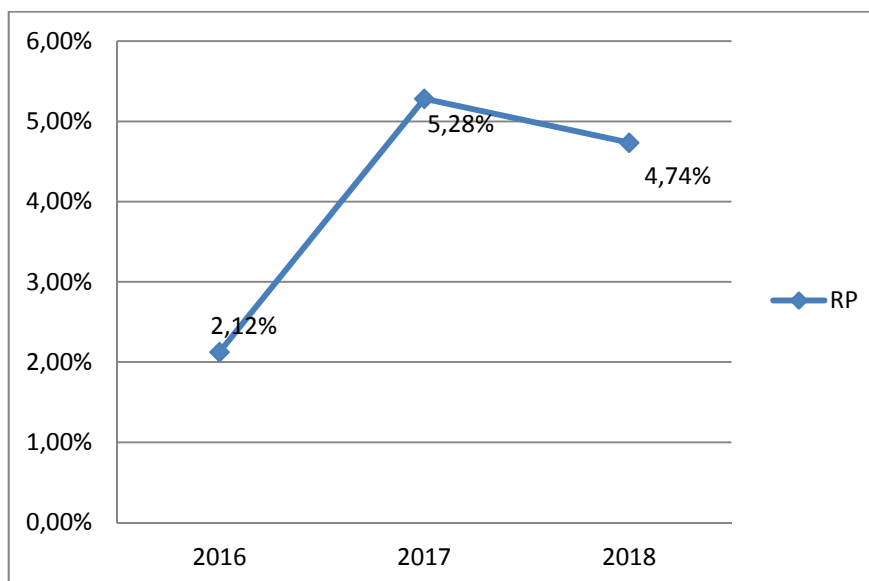


Gráfico 3.4 - Rentabilidad del Patrimonio

Lo anterior, se confirma con el análisis del comportamiento de la rentabilidad del patrimonio, en el gráfico 3.4 se observa la tendencia de crecimiento en el periodo analizado con excepción del año 2017 que tuvo su punto máximo y cae en 0.54%, como consecuencia de que la UODI generada disminuye en este año y no es suficiente para cubrir la rentabilidad esperada con el nivel de activos que se tiene en operación y el costo de capital que demanda esta inversión.

Macroinductores de Valor. De manera usual, gran número de empresarios asocian la generación de valor con la obtención de utilidades, desconociendo que “la rentabilidad entendida como el rendimiento que generan los activos puestos en operación” es factor fundamental implicado en la consecución de este propósito corporativo. De igual manera, una alta rentabilidad no necesariamente indica que se alcance el objetivo básico financiero, puesto que ésta debe estar en relación directa con la generación de los flujos de caja futuros.

De acuerdo con lo anterior, se pueden mencionar dos tipos de rentabilidad: la rentabilidad del activo; que refleja el atractivo de la empresa como tal, independientemente de su financiación y la rentabilidad del patrimonio; que se refiere al atractivo para el propietario, teniendo en cuenta los efectos del riesgo financiero y del riesgo operativo.

3.6 Rentabilidad del activo (RAN).

La rentabilidad se puede definir como el premio percibido por el propietario al asumir el riesgo operativo, es decir; el inherente a la actividad que desarrolla la organización dadas las características competitivas del entorno, la estructura de costos, los cambios en las variables

económicas, entre otros, y, el riesgo financiero que se asocia a la estructura financiera de la organización, es decir; a la financiación de los activos a partir de la proporción entre los pasivos y el patrimonio.

De acuerdo con lo anterior, la rentabilidad del activo es la resultante de la relación de la utilidad operativa después de impuestos (UODI) y los activos netos de operación, debido a que esta rentabilidad debe compararse con el costo de capital que a su vez, es calculado después de impuestos. En consecuencia, la utilidad operativa después de impuestos (UODI) corresponde al premio que reciben quienes financian los activos que se requieren para producirla (García, 2003).

Fórmula 4. Rentabilidad del activo

RENTABILIDAD DEL ACTIVO = UODI / ACTIVOS DE OPERACIÓN
--

Para el cálculo de la RAN es necesario primero determinar la Utilidad Operativa después de Impuestos (UODI) y los Activos Netos de Operación (ANDEO). El primero se obtiene de la resta de del EBITDA y los impuestos; y el segundo sumatoria del Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO) y los Activos no corrientes operativos, representados por la siguiente fórmula:
Activos no corrientes operativos = Activos Fijos + Activos Diferidos e Intangibles.

Tabla 3.10 - Cálculo de la Utilidad Operativa después de Impuestos (UODI)

Años	EBITDA	Impuestos	UODI
2016	30,031.55	11,621.38	18,410.17
2017	54,699.22	10,098.88	44,600.34
2018	54,909.29	17,587.42	37,321.87

Tabla 3.11 - Cálculo de los Activos Netos de Operación (ANDEO)

Años	Activos Fijos	Activos diferidos e intangibles	Activos no corrientes op.	KTNO	ANDEO
2016	664,619.83	0.00	664,619.83	71,866.77	736,486.60
2017	631,201.16	0.00	631,201.16	83,769.19	714,970.35
2018	596,961.33	0.00	596,961.33	65,053.17	662,014.50

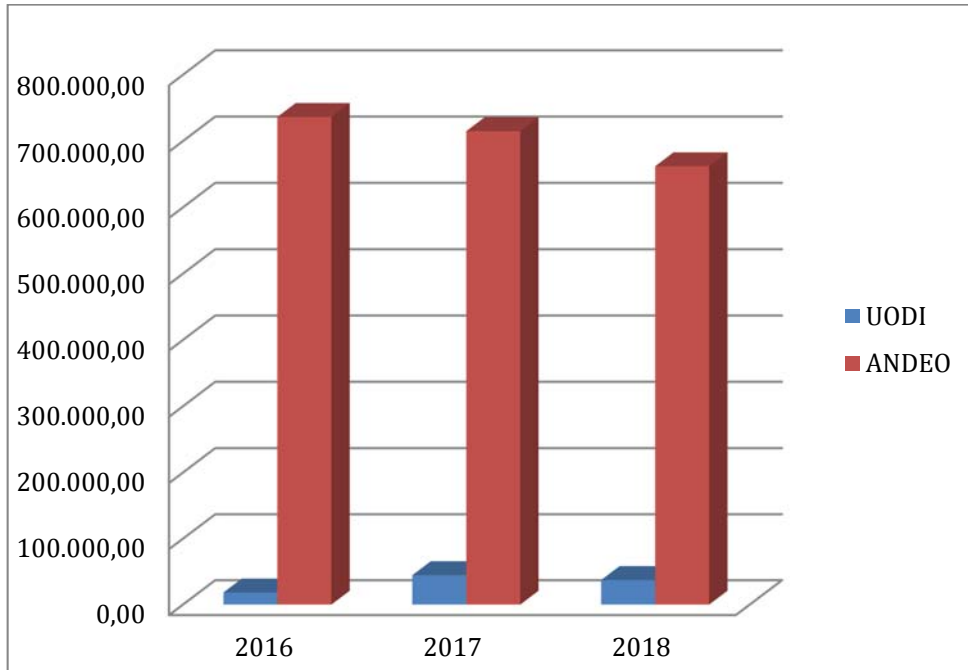


Gráfico 3.5 – UODI y ANDEO

Tabla 3.12 - Cálculo de la Rentabilidad del Activos Netos (RAN)

Años	UODI	ANDEO	RAN	RAN
2016	18,410.17	736,486.60	0.024997291	2.49%
2017	44,600.34	714,970.35	0.062380685	6.24%
2018	37,321.87	662,014.50	0.056376212	5.64%

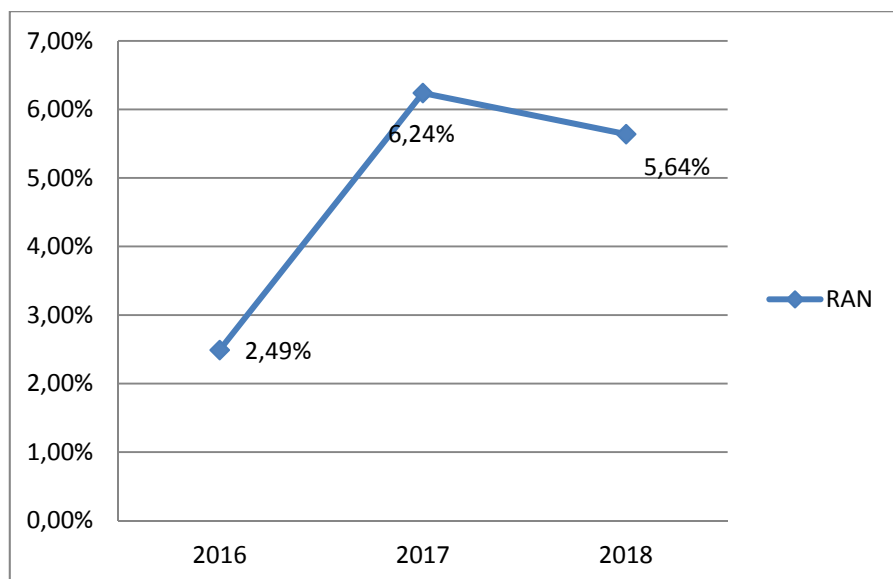


Gráfico 3.6 – Rentabilidad del Activo Neto

Como era de esperarse, el crecimiento sostenido del margen EBITDA produce ese mismo efecto en la Rentabilidad del Activo Neto, tal como se observa en el **gráfico 3.6**. Si bien los Activos Netos de Operación han disminuido desde el 2016 al 2018, como consecuencia del aumento de los inventarios, el aumento de las cuentas por pagar, la depreciación y la inversión en activos fijos, la Utilidad Operativa después de Impuestos (UODI), ha aumentado en pequeñas proporciones, mostrados en el gráfico 3.5, es como consecuencia del aumento del EBITDA explicada anteriormente.

El costo de capital actual de la empresa es superior al 4% y la rentabilidad que están generando los activos es 5.64%, esto proporciona una idea de la eficiencia con que se están aprovechando los recursos para generar un volumen de utilidades que sea suficiente para cubrir el costo de los pasivos y dejar un remanente.

3.7 Flujo de Caja Libre.

El Flujo de Caja Libre se calcula a partir de la utilidad neta, a la cual se le suman todas aquellas partidas que no implican desembolsos futuros de efectivo (depreciaciones, amortizaciones y provisiones), al igual que los intereses, pues se debe atender la totalidad de la deuda (capital e intereses), lo que da como resultado el flujo de caja bruto, que corresponde a la totalidad del efectivo generado por la empresa durante un periodo determinado. No obstante, parte de ese efectivo debe destinarse a incrementar el capital de trabajo debido al mayor volumen de operaciones y a la inversión de activos fijo. Finalmente, el efectivo disponible debe destinarse a los tres propósitos anteriormente enunciados: el cumplimiento de compromisos financieros, el reparto de utilidades y el apoyo a las inversiones estratégicas.

Fórmula 5. Flujo de Caja Libre

Utilidad Neta + Depreciaciones + Amortización de diferidos + Provisiones + Intereses = FLUJO DE CAJA BRUTO - Incremento en el KTNO - Inversión en activos fijos = FLUJO DE CAJA LIBRE

Tabla 3.13 - Cálculo del Flujo de Caja Libre

Estructura de caja	2016	2017	2018
EBITDA	30,031.55	54,699.22	54,909.29
Impuestos	11,621.38	10,098.88	17,587.42
Flujo de Caja Bruto	18,410.17	44,600.34	37,321.87
Variación del KTNO	-17,832.66	11,902.42	-18,716.02
Inversión en activos fijos	0.00	0.00	0.00
Flujo de Caja Libre	36,242.83	32,697.92	56,037.89

Mientras mayor sea el flujo de caja libre (FCL) que una empresa puede producir, mayor será su valor percibido, es decir, que existe una íntima relación entre el valor de la empresa y su FCL y por lo tanto el valor de una empresa equivaldría al valor presente de su FCL.

El objetivo del flujo de caja libre operacional, según sea positivo o negativo, es mostrar si la generación operativa bruta alcanza para cubrir las necesidades de capital de trabajo y la inversión en activos fijos, o determinar, cuantos recursos le hacen falta para este fin. Como se muestra en el análisis en el periodo analizado la empresa en el último periodo muestra un saldo positivo que implica que el flujo de caja que obtiene le alcanza para cubrir dichas necesidades explicadas anteriormente.

Medición de la creación de valor

El objetivo esencial de la gerencia financiera consiste en la generación de valor para la organización y su distribución equitativa a los grupos de interés: los empleados, los clientes, los proveedores, el Estado y la sociedad en general, haciendo uso de todas las decisiones de orden operativo, de inversión, de financiación y de dividendos, ya que cada una de ellas repercute en la consecución del objetivo básico financiero. En consecuencia, la medición de la creación de valor se constituye en elemento fundamental en cuanto a la gerencia financiera se refiere.

3.8 Valor Económico Agregado (EVA).

El valor económico agregado (EVA) es una medida de desempeño que integra los objetivos operacionales y financieros, teniendo en cuenta los recursos utilizados para obtener el beneficio, pero también su costo y su riesgo. En consecuencia, su propósito es identificar el nivel de riqueza que le queda a una empresa luego de asumir el costo de capital tanto de la empresa como de acreedores. De igual manera se plantea que: el EVA se puede estudiar, en

principio, como un indicador que calcula la capacidad que tiene una empresa para crear riqueza, teniendo en cuenta la eficiencia y productividad de sus activos, así como la estructura de capital y el entorno dentro del cual se mueve.

Fórmula 6. Valor económico agregado

$$EVA = ANDEO \times (RAN - CK)$$

Se procede a calcular el EVA correspondiente al periodo analizado:

Tabla 3.14 – Cálculo del Valor Económico Agregado (EVA)

Años	ANDEO	RAN	CK	EVA
2016	736,486.60	0.0250	0.0035	15,796.47
2017	714,970.35	0.0624	0.0093	37,941.16
2018	662,014.50	0.0564	0.0495	4,549.13

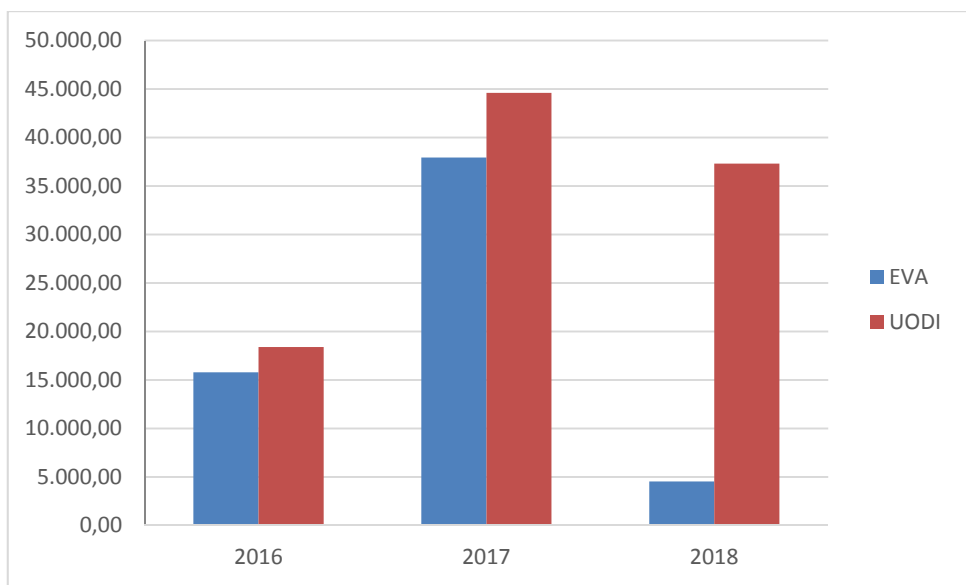


Gráfico 3.7 – EVA

Finalmente, como resultado de los análisis anteriores se observa en el **gráfico 3.7** el incremento del valor progresivo del año 2016 al 2017, por el contrario en el periodo 2017 - 2018 aunque se crea valor disminuye considerablemente que llega a un monto de 4 549.13 MT, como consecuencia de que la UODI generada disminuye en este año, así como el ANDEO, aumenta el Costo de Capital y disminuye el RAN.

Conclusiones

Una vez culminado el Trabajo se arribaron a las siguientes conclusiones de tipo general:

- ✓ El diagnóstico propuesto ha permitido hacer un estudio tendencial de cómo se comportan las principales partidas que forman parte de las finanzas de la entidad bajo otro enfoque, permitiendo valorar como se han desarrollado las mismas.
- ✓ El Margen EBITDA se incrementa de manera estable en el periodo analizado, el cual expresa que por cada peso de venta quedan disponibles 0.66 pesos en caja para atender los compromisos a corto plazo.
- ✓ Las ventas de servicios influyen considerablemente al notable crecimiento del Margen EBITDA en los tres años analizados.
- ✓ La relación que existe entre el Margen EBITDA y la Productividad del Capital de Trabajo es desfavorable lo que significa que el crecimiento demanda más caja en lugar de generarla.
- ✓ La productividad del activo fijo presenta una situación favorable, puesto que la empresa tiene capacidad de generar \$1.38 de venta por cada peso de activo fijo
- ✓ Existe un incremento de la Rentabilidad del Activo Neto como del patrimonio, implicando una generación de activos del 5.64% y de patrimonio de un 4.74%, a pesar de que ambos indicadores disminuyen con respecto al año anterior.
- ✓ La Estructura de Caja presenta una situación favorable ya que en el periodo analizado la empresa en el último periodo muestra un saldo positivo que implica que el flujo de caja que obtiene le alcanza para cubrir dichas necesidades.
- ✓ Se observa que la empresa crea valor pero al comparar el indicador EVA con el año anterior vemos que este disminuye considerablemente como consecuencia de que la UODI generada disminuye en este año, así como el ANDEO, aumenta el Costo de Capital y disminuye el RAN.

Recomendaciones

Se le recomienda a los directivos de la Empresa, evaluar la posibilidad de aplicar las recomendaciones siguientes:

- ✓ Mantener el ritmo de crecimiento de las ventas que le permitan a la empresa generar un Margen EBITDA positivo y ascendente.
- ✓ Se debe de velar que la Productividad del Capital de Trabajo sea menor que el Margen EBITDA ya que de esta forma el crecimiento implica generación de caja.
- ✓ Tomar decisiones estratégicas que generen una rentabilidad superior al Costo de Capital, la cual incrementará el valor de la empresa y el patrimonio.
- ✓ Trazar una estrategia que permita mejorar el EVA de las siguientes maneras: aumentando la Utilidad Operativa después de Impuestos sin aumentar los Activos Netos de Operación; disminuyendo los Activos Netos de Operación liberando fondos ociosos que no generen utilidad; o aumentando actividades o proyectos que generen una Rentabilidad del Activo Neto mayor que el Costo de Capital, y eliminando o disminuyendo las que generen una Rentabilidad del Activo Neto menor que el Costo de Capital.

Bibliografía

- ✓ Amat, O. (1999). EVA valor económico agregado: un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor. Bogotá: Norma.
- ✓ Carmenati Fernández, Mariam (2018). Tesis en opción al Título de Licenciada en Economía: Diagnóstico Financiero para la toma de decisiones estratégicas en la División Territorial COPEXTEL S.A. de Santiago de Cuba.
- ✓ Colectivo de autores: Ángela Demestre Castalleda, César Castell del Río, Antonio González Torres. Técnicas para analizar estados financieros. Primera edición. , Grupo editorial Publicentro, 2006.Cuba.
- ✓ Colectivo de autores: Ángela Demestre Castalleda, César Castell del Río, Antonio González Torres. Decisiones Financieras. Una necesidad empresarial, Grupo editorial Publicentro, 2006.
- ✓ Documentos y Resoluciones de la entidad y el sector.
- ✓ García, Oscar. León. (2003).Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A.
- ✓ García, Oscar. León. (2009). Administración financiera, fundamentos y aplicaciones. 4 ed. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A.
- ✓ García, Oscar León. (2009, 18 de Agosto). Capítulo Complementario #2. Introducción al Diagnóstico Financiero. Extraído el 13 de Marzo de 2014 desde: http://www.oscarleongarcia.com/site/documentos/comp_lem02ed4revisiodelosEEFF.pdf
- ✓ Gil Álvarez, Ana. (2004). Introducción al Análisis Financiero. Alicante, España: Editorial Club Universitario.
- ✓ Gitman, L. (1986). Fundamentos de administración financiera. Medellín: Harla.
- ✓ Gómez, A.O. (2009). Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico.
- ✓ Gustavo Acuña. EVA Valor Económico Agregado. Universidad Nacional de Colombia.
- ✓ Jiménez Sánchez, Jorge Iván y colectivos de autores (2017). Herramienta “Gerencia del Valor” para el diagnóstico financiero en las Empresas Sociales del Estado. Revista Espacios.
- ✓ Jiménez Sánchez, Jorge Iván y Rojas Restrepo, Farley Sary. (2016). Aplicación de inductores generadores de valor para la gestión en microempresas. En contexto. Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad.

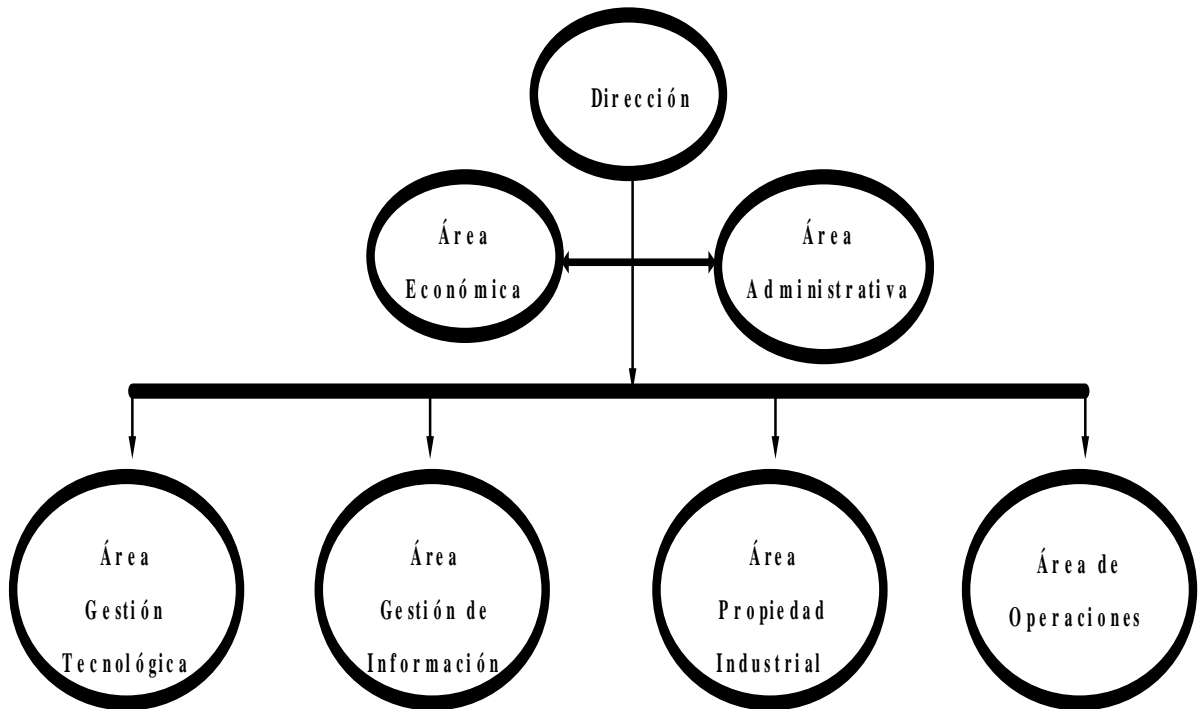
- ✓ Lineamientos de la Política Económica y Social del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- ✓ Mejía, C. (2007). Pensamientos de gerencia de la imaginación a la realidad. Medellín: Planning.
- ✓ Milla, A. (2009). Creación de valor para el accionista. Madrid: Díaz de Santos.
- ✓ Ortega, Castro Alfonso. Introducción a las Finanzas. Editorial México 2002.
- ✓ Ortiz Anaya, Héctor. (2003). Finanzas Básicas Para No Financieros. Bogotá, Colombia: Thomson Learning.
- ✓ Weston, Fred y Copeland: Fundamentos de la Administración Financiera. Tomo 1, Editorial MES. 1994.

Sitios Visitados en INTERNET

- ✓ EVA. Plataforma Interactiva. Intranet. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- ✓ <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/capitaldetrabajo/default3.asp>
- ✓ <http://www.gestipolis.com/recursos6/Docs/Fin/analisis-economico-financiero.htm>
- ✓ <http://www.luisbonilla.com/contabilidad/apuntescontables/analisis-estados-financieros.htm>
- ✓ <http://www.mujeresdeempresa.com/finanzas/080604-analisis-financiero-fundamentos-teoricos.asp>
- ✓ <http://www.gerencie.com/administracion-del-capital-de-trabajo.htm>
- ✓ <http://www.educatu.nh.co.cu/cursos/pleste/contabilidad/Tema%205/Tema%205%20Clas-e%203.htm>
- ✓ <http://www.mitecnologia.com/Main/CapitalDeTrabajo>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%205/capitaltrabajo.htm>
- ✓ <http://www.gacetafianciera.com>.
- ✓ <http://www.conceptosdefianza.blogspot.com>

Anexo # 1 - Estructura del Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba

Fig. 1: Estructura del Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba



Fuente: Plantilla de Megacen.

Anexo # 2- Estado de Situación (cierre diciembre 2016 - 2018) Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba

CUENTAS	2018	2017	2016
Activos Circulantes	362.757,88	298.454,75	271.068,40
Efectivo en Caja (101-108)	13.800,00	15.852,40	5.328,50
Efectivo en Banco y en Otras Instituciones (109-119)	63.420,56	116.373,10	114.636,45
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (135-139 y 154)	124.795,53	58.490,14	32.272,10
Pagos Anticipados a Suministradores (146-149)	12.832,37	4.619,77	7.424,03
Anticipos a Justificar (161-163)	256,64	793,59	0,13
Adeudos del Presupuesto del Estado (164-166)	805,98	37,92	1.705,93
Adeudos del Órgano u Organismo (167-170)	35.062,36	0,00	0,00
Total de Inventarios	111.784,44	102.287,83	109.701,26
Materias Primas y Materiales (183)	11.243,85	4.007,43	7.460,85
Útiles, Herramientas y Otros (187)	94.196,21	87.602,69	86.997,54
Inventarios Ociosos (208)	0,00	111,38	0,00
Inventarios de Lento Movimiento (209)	0,00	1.223,96	0,00
Producción en Proceso (700-724)	6.344,38	9.342,37	15.242,87
Activos Fijos	596.961,33	631.201,16	664.619,83
Activos Fijos Tangibles (240-251)	1.143.759,59	1.144.454,60	1.143.165,16
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375-388)	645.901,48	612.356,66	577.648,55
Fondos Bibliotecarios (252)	99.103,22	99.103,22	99.103,22
Otros Activos	5.451,85	9.400,00	916,67
Cuentas por Cobrar Diversas – Operaciones Corrientes (334-341)	5.451,85	8.400,00	916,67
Cuentas por Cobrar - Compra de Monedas (342)	-0,00	1.000,00	0,00
TOTAL DEL ACTIVO	965.171,06	939.055,91	936.604,90
Pasivos Circulantes	130.737,21	70.888,58	70.106,59
Cuentas por Pagar a Corto Plazo (405-415)	3.265,23	0,00	3.172,23
Cobros Anticipados (430-433)	5.115,04	0,00	0,00
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-449)	17.587,42	10.098,88	11.621,38
Nóminas por Pagar (455-459)	79.714,22	35.908,76	36.484,12
Retenciones por Pagar (460-469)	1.821,52	2.588,74	1.655,80
Gastos Acumulados por Pagar (480-489)	0,00	1.879,85	1.877,78
Provisión para Vacaciones (492)	16.424,04	15.370,73	13.071,80
Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo (500)	6.809,74	5.041,62	2.223,48
Otros Pasivos	46.239,59	24.021,83	0,00
Cuentas por Pagar Diversas (565-568)	0,00	17.901,63	0,00
Cuentas por Pagar - Compra de Monedas (569)	40.789,59	6.120,20	0,00

Ingresos de Períodos Futuros (570-574)	5.450,00	0,00	0,00
TOTAL DEL PASIVO	176.976,80	94.910,41	70.106,59
Inversión Estatal (600 a 612) Sector Público	733.284,97	789.446,28	836.466,76
Resultado del Período	54.909,29	54.699,22	30.031,55
TOTAL DE PATRIMONIO NETO	788.194,26	844.145,50	866.498,31
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE	965.171,06	939.055,91	936.604,90

Anexo # 3- Estado de Resultados (cierre diciembre 2016 - 2018) Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba

Cuentas	2018	2017	2016
Ventas (900 - 913)	578903,82	495940,97	419251,54
Subvenciones (916 - 919)	250000,00	250000,00	250000,00
Ventas Netas	828903,82	745940,97	669251,54
Menos: Costo de Ventas de la Producción (810 - 813)	9342,37	315328,73	250805,12
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas	819561,45	430612,24	418446,42
Utilidad o Pérdida Neta en Ventas	819561,45	430612,24	418446,42
Menos: Gastos Generales y de Administración (822 - 824)	291231,12	85074,1	117036,05
Gastos de Operaciones (826 - 833)	210742,15	28014,01	27229,7
Utilidad o Pérdida en Operaciones	317588,18	317524,13	274180,67
Menos: Gastos de Proyectos (825)	198050,36	198324,21	175400,68
Gastos Financieros (835 - 838)	1594,92	1263,79	1399,87
Gastos por Pérdidas (845 - 848)	37,92	0	0
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855 - 864)	62995,69	63566,91	70808,69
Ingresos por Sobrante (930 - 939)	0	0	3,83
Otros Ingresos (950 - 952)	0	330	3456,29
Utilidad o Pérdida antes del Impuesto	54909,29	54699,22	30031,55