



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

Tesis en opción al título de Licenciada en Economía

Título: Análisis económico-financiero de la Unidad Organizativa de Base Agencia de Viajes Cubatur Santiago en el periodo 2015-2016.



Autora: Dayana de la Caridad Hartman Rifá.

Tutor: M.S.c Carlos Manuel Hernández Oro.

Curso: 2016-2017.

Santiago de Cuba, Junio 2017
"Año 59 de la Revolución"



Pensamiento



“A los economistas, contadores y otros especialistas vinculados a la actividad económica, les corresponde desempeñar un papel importante en la búsqueda de las respuestas más acertadas, realistas y de principio a los retos actuales en el campo de la economía”.

Fidel Castro Ruz



Dedicatoria

Dedicado a:

A mis padres Ivette y Arturo, responsables de mi formación, de mi educación, de mi carácter, de mi vida, a ellos les debo todo, y esto es una parte de eso.



Agradecimientos

Agradecimientos:

Difícil momento para cualquier diplomante es el agradecer a todas las personas que de diversas formas han tenido que ver con tu formación y desempeño en la vida, no obstante agradezco sinceramente a todos mis familiares, amigos y profesores por todo el cariño y apoyo brindado, en especial a:

- ✓ Mis padres, por haber guiado mi camino hacia este momento.*
- ✓ Mi novio, por toda su ayuda y apoyo durante la realización de este trabajo.*
- ✓ Mi tutor Carlos Manuel Hernández Oro por ser tan paciente y brindarme ese gran apoyo durante mi estancia en esta gran casa de estudios.*
- ✓ A toda mi familia en general, en especial a mi tío Alexito, por toda la ayuda que me proporcionó para alcanzar mi meta, principalmente por tenerme siempre las puertas abiertas y acogerme dentro de su colectivo de trabajo.*
- ✓ A todos los trabajadores de Cubatur que de una forma u otra ayudaron en la elaboración de este trabajo, en especial a la Jefa Económica Mirna Hernández Pérez, por toda la atención brindada y todo el tiempo dedicado.*
- ✓ A todos los profesores, que a lo largo de estos 5 años me han acompañada durante esta difícil travesía.*
- ✓ A todos mis compañeros de aula, sin mencionar uno en especial porque todos fueron especiales para mí.*
.....A todos gracias.



Resumen

Resumen

El pilar fundamental del análisis financiero está contemplado en la información proporcionada en los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan. La presente investigación se llevó a cabo en la Unidad Organizativa de Base Agencia de Viajes Cubatur Santiago, teniendo como objetivo general el de aplicar las técnicas posibles para evaluar los resultados económicos y financieros emitidos a través de los Estados Financieros en el periodo 2015-2016, con vista a facilitar una información contable que provea a la entidad de posibles soluciones estratégicas para el desarrollo exitoso de su gestión económica. El presente trabajo de Diploma consta de 3 Capítulos, que quedarán estructurados de la siguiente forma:

Capítulo 1: Se exponen los aspectos teóricos relacionados con el tema de la investigación partiendo del criterio de especialistas en la temática, así como la información más actualizada.

Capítulo 2: Se realizará una caracterización de la entidad objeto de la investigación, donde se incluye un análisis de los principales resultados económicos que obtuvo la organización en el periodo analizado.

Capítulo 3: Se basa en la aplicación de métodos de análisis comparativos, el cálculo e interpretación de razones financieras, análisis del capital de trabajo, aplicación del método Dupont y finalmente se comprobaba a través del cuadrante de navegación en qué posición de encuentra la empresa.

Posteriormente se emiten las conclusiones y recomendaciones que permitirán a la dirección de la entidad tener elementos de juicio para un empleo de los recursos y la obtención de mejores resultados tanto económicos como financieros.



Abstract

Abstract



Abstract

The fundamental pillar of the financial analysis is contemplated in the information provided in the financial statements of the company, taking into account the characteristics of the users to whom they are directed and the specific objectives that originate them. The present research was carried out in the Organizational Unit of Base Travel Agency Cubatur Santiago, having as general objective to apply the possible techniques to evaluate the economic and financial results emitted through the Financial Statements in the period 2015-2016, With a view to providing accounting information that provides the entity with possible strategic solutions for the successful development of its economic. The present work of Diploma consists of 3 Chapters, which will be structured as follows:

Chapter 1: The theoretical aspects related to the subject of the research are presented, based on the criteria of specialists in the subject, as well as the most up-to-date information.

Chapter 2: A characterization of the research entity will be carried out, including an analysis of the main economic results obtained by the organization in the analyzed period.

Chapter 3: It is based on the application of comparative analysis methods, calculation and interpretation of financial ratios, analysis of working capital, application of the Dupont method and finally will be verified through the navigation quadrant in which position the company finds.

Subsequently the conclusions and recommendations are issued that will allow the management of the entity to have elements of judgment for a use of resources and obtaining better economic and financial results.



Índice

| | |
|---|-----------|
| Introducción..... | 1 |
| CAPITULO 1: Fundamentos Teóricos del análisis económico - financiero..... | 4 |
| 1.1 Análisis económico – financiero: Definición, objetivos e importancia..... | 4 |
| 1.2 Antecedentes y evolución del análisis económico - financiero en Cuba..... | 6 |
| 1.3 Los Estados Financieros básicos para el análisis económico - financiero..... | 8 |
| 1.4 Principales métodos de análisis económico – financiero..... | 12 |
| 1.4.1 Análisis Horizontal..... | 13 |
| 1.4.2 Análisis Vertical..... | 15 |
| 1.4.3 Análisis de Razones Financieras..... | 16 |
| 1.4.4 Análisis Dupont..... | 17 |
| 1.4.5 Capital de Trabajo..... | 18 |
| 1.4.6 Cuadrante de Navegación..... | 19 |
| CAPITULO 2: Diagnóstico de la situación actual de la Unidad Organizativa de Base Agencia de Viajes Cubatur Santiago..... | 21 |
| 2.1 Caracterización del Sector del Turismo en Cuba..... | 21 |
| 2.2 Características Principales de la Unidad Organizativa de Base Agencia de Viajes Cubatur Santiago..... | 22 |
| 2.2.1 Diseño Estratégico..... | 27 |
| 2.3 Estructura Organizativa de la Agencia de Viajes Cubatur S.A..... | 28 |
| 2.3.1 Comportamiento de la Plantilla..... | 29 |
| 2.4 Entorno Empresarial..... | 30 |
| 2.5 Análisis de los Indicadores Económicos de la Agencia..... | 33 |
| CAPITULO 3: Resultados de la instrumentación de las técnicas científicas de Análisis económico - financiero en el periodo 2015-2016..... | 37 |
| 3.1 Consideraciones Preliminares..... | 37 |
| 3.2 Análisis Combinado (Horizontal y Vertical). | 37 |
| 3.2.1 Análisis del Balance General Combinado (Horizontal y Vertical)..... | 38 |
| 3.2.2 Análisis del Estado de Resultado Combinado (Horizontal y Vertical)..... | 42 |
| 3.3 Análisis mediante Razones Financieras. | 44 |
| 3.3.1 Razones de Liquidez..... | 44 |

Índice

| | |
|------------------------------------|----|
| 3.3.2 Razones de Actividad..... | 46 |
| 3.3.3 Razón de Endeudamiento..... | 47 |
| 3.3.4 Razones de Rentabilidad..... | 48 |
| 3.4 Método Dupont..... | 49 |
| 3.5 Capital de Trabajo..... | 51 |
| 3.6 Cuadrante de Navegación..... | 52 |
| Conclusiones..... | 53 |
| Recomendaciones..... | 54 |
| Bibliografía | |
| Anexos | |



Introducción

Introducción

Bajo las nuevas condiciones en que opera la economía mundial: con un alto grado de descentralización y más vinculadas a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel.

Sólo en la medida en que se sea capaz de hacer más exitosas las empresas se será capaz de hacer más exitosa la región y como consecuencia el país. Tener mejor desempeño empresarial significa entre otras cosas realizar eficaz y eficientemente los procesos de adaptación a los cambios del mercado y de la propia organización según lo exija el entorno.

Para la dirección de una empresa el Análisis de los Estados Financieros constituye una herramienta eficaz de tipo analítico que permite determinar cómo se manifiesta su situación económica y las posibilidades futuras superando las problemáticas actuales desde el punto de vista financiero.

Las entidades no conocen con profundidad los problemas que obstaculizan su desarrollo y menos aún los relacionados con la actividad económica-financiera, pues ya es un hábito evaluar superficialmente sólo los indicadores deteriorados, sin detenerse en el verdadero origen que los ocasionan.

El análisis económico financiero es un método integral que permite valorar objetivamente, descubrir y movilizar las reservas internas. Las herramientas del análisis financiero se dedican principalmente a una evaluación histórica de la empresa, la esencia del análisis es elaborar los indicadores fundamentales que permitan influir activamente en la gestión de la empresa, que apoya a todos los departamentos de la misma. Es un asunto para el establecimiento de relaciones significativas y también para señalar cambios, tendencias y causas.

En el sector turístico por ser uno de los que más aporta a la economía de nuestro país, resulta indispensable la evaluación económica-financiera tanto actual, como sus proyecciones o estimaciones futuras. Por esta razón, la administración eficiente de los recursos económicos y financieros por parte de las empresas que lo conforman es uno de los retos fundamentales a enfrentar de forma creativa e inteligente por la alta dirección. Siguiendo estas valoraciones, y considerando la necesidad apremiante de dichas empresas por obtener buenos rendimientos a partir de su buen funcionamiento, se hace necesario proporcionar las técnicas y métodos que le permitan autoevaluarse y corregir todo lo que frene sus objetivos.

Situación Problemática:

El presente trabajo se desarrolla en la unida Organizativa de Base Agencia de Viajes Cubatur Santiago que no ha estado ajena a las incidencias de la economía, y junto a muchas entidades del país se suma a la búsqueda de un mayor desarrollo, eficiencia económica, reducción de costos, incremento de los servicios y el uso racional de los recursos financieros y humanos, por lo que se hace necesario abordar este tema. De ahí que se pretenda con esta investigación aplicar de forma científica las técnicas de análisis económicos y financieras que sean posibles, para alcanzar una mayor eficiencia en la gestión operativa a corto plazo y tomar oportunas decisiones en la empresa.

Los directivos de la empresa aceptaron que se llevara a cabo la presente investigación para así profundizar y encontrar soluciones efectivas, ya que la entidad aun cuando ha realizado el análisis económico de la actividad que en ella se desarrolla, solo lo ha hecho de modo parcial, por lo que el desarrollo de una temática relacionada con la aplicación de estas técnicas goza de novedad y valor practico para el centro.

Formulación del problema:

¿Existen insuficiencias en el uso y aplicación de técnicas científicas para el análisis económico-financiero en la Agencia de Viajes Cubatur Santiago?

Objetivo general:

Aplicar técnicas científicas de análisis económico–financiero para elevar los niveles de eficiencia y eficacia de la Agencia de Viajes Cubatur Santiago.

Objetivos específicos:

1. Caracterizar la organización como objeto de estudio desde el punto de vista de la actividad que realiza.
2. Analizar el comportamiento de los principales indicadores económicos que caracterizan su nivel de actividad.
3. Diagnosticar la situación financiera a corto plazo sobre la base de la aplicación de técnicas científica de análisis financiero.

Justificación teórica y viabilidad

Es de interés para los especialistas y directivos de la entidad ya que permitirá ampliar sus conocimientos en cuanto a las técnicas para la realización de un análisis económico financiero

Introducción

que posibilite la toma de decisiones científicamente argumentadas, la utilización eficiente de los recursos y servirá de base para la planificación.

Se emplearán para su desarrollo métodos generales de investigación como: Análisis y Síntesis, herramientas propias del análisis económico financiero y técnicas computacionales para el procesamiento de la información y presentación de los resultados, además de la observación y la entrevista a los directivos y la revisión bibliográfica para la obtención de la información teórica y necesaria.

Hipótesis

Si se aplican sistemáticamente las técnicas científicas de análisis económico-financiero, pudieran mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de la Agencia de Viajes Cubatur Santiago, detectando los puntos fuertes y débiles en el uso de sus recursos, lo cual facilitaría la toma de decisiones.

Métodos y técnicas:

Métodos generales:

- ✓ El método histórico - lógico, empleado en el análisis de la evolución histórica del surgimiento y aplicación de técnicas avanzadas de análisis financiero.
- ✓ El método análisis - síntesis, utilizado en la recopilación de los elementos e ideas fundamentales que caracterizan el objeto y campo de la presente investigación.

Técnicas:

Para el desarrollo de la investigación es necesaria la utilización de técnicas de análisis económico – financiero, como el análisis comparativo vertical y horizontal de los estados financieros y el análisis mediante razones.

Para obtener información más precisa resulta oportuna la revisión bibliográfica, observaciones directas del proceso, revisión documental, entrevistas y/o encuestas, trabajo en grupo. Para el procesamiento y presentación de la información se requiere de la utilización del programa informático Office a través de sus aplicaciones: Word, Excel y Power Point.



Capítulo 1

Capítulo 1. Fundamentos teóricos del análisis económico financiero.

1.1 Análisis económico financiero: Definición, objetivos e importancia.

El análisis económico-financiero, es una ciencia de múltiples objetivos, principios y métodos, cuyo objetivo es la evaluación del desempeño, abarca todos los aspectos de la actividad de la empresa y detecta la influencia de las condiciones en las que se alcanzaron sus resultados.

Sobre este Rosenberg plantea:

“... es la utilización de técnicas específicas para examinar los documentos financieros de una empresa y para controlar los flujos de fondos, productos y servicios, tanto internos como externos a la empresa”.¹

Después de haber estudiado desde el punto de vista epistemológico los conceptos que existen sobre el análisis económico -financiero, la autora de la investigación se afilia al concepto expresado por Oriol Amat en su libro Análisis de los Estados Financieros:

...’el análisis económico financiero de la empresa o simplemente análisis financiero es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la misma con el fin de tomar decisiones adecuadas’.²

El análisis económico financiero proporciona elementos que permiten formar una opinión de las cifras que presentan los estados financieros de la empresa a la que pertenecen y su panorama general. A través de este se pueden detectar problemas que han pasado inadvertidos o la dirección de la empresa no les ha concedido la importancia necesaria. Es una rama del saber cuyos fundamentos y objetivos giran en torno a la obtención de medidas y relaciones cuantitativas para la toma de decisiones, que señalen el comportamiento, no sólo del ente económico sino también de algunas de sus variables más significativas e importantes.

Para analizar la situación económico financiera de la organización, es necesario que las cifras de los estados financieros analizados, sean razonables, o sea que todas las operaciones sean contabilizadas de acuerdo a principios o normas de contabilidad generalmente aceptados.

El pilar fundamental del análisis económico financiero está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan, entre los más conocidos y usados son el balance general y el estado de resultados (también llamado de

¹[http://www.Gestiopolis.com/Administración financiera y análisis financiero para la toma de decisiones.](http://www.Gestiopolis.com/Administración%20financiera%20y%20análisis%20financiero%20para%20la%20toma%20de%20decisiones)

² Amat Oriol. Análisis de los Estados Financieros. Ediciones Gestión 2000. Pág. 7

pérdidas y ganancias), que son preparados, casi siempre, al final del período de operaciones por los administradores y en los cuales se evalúa la capacidad de la organización para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

Al considerarse el análisis económico financiero medio indispensable de estudio de la economía de las empresas y parte integrante de los nuevos métodos de dirección, abarca todos los aspectos de la actividad de la empresa y detecta la influencia de las condiciones en las que se alcanzaron sus resultados, de esta forma los objetivos 3 que persigue son:

- Conocer los éxitos y problemas de la empresa.
- Ayudar a solucionar problemas presentes.
- Conocer la proyección de la empresa.
- Conllevar a la solución de problemas futuros.
- Evaluar los resultados de la actividad realizada.
- Determinar la posición que posee la empresa dentro del mercado competitivo en el cual se desempeña.

Importancia:

Con el análisis económico financiero se evalúa la realidad de la situación y comportamiento de una entidad, más allá de lo netamente contable y de las leyes financieras, tiene carácter relativo, pues no existen dos empresas iguales ni en actividades ni en tamaño, cada una tiene las características que la distinguen y lo positivo en unas puede ser perjudicial para otras. Por lo que el uso de la información contable para fines de control y planificación es un procedimiento sumamente necesario para los ejecutivos. Esta información por lo general muestra que los puntos débiles deben ser reconocidos para adoptar acciones correctivas y los fuertes deben ser atendidos para utilizarlos como fuerzas facilitadoras en la actividad de dirección.

Aunque los estados financieros representan un registro del pasado, “su estudio permite definir guías para acciones futuras. Es innegable que la toma de decisiones depende en alto grado de la posibilidad de que ocurran ciertos hechos futuros los cuales pueden revelarse mediante una correcta interpretación de los estados que ofrecen la contabilidad”.⁴

³<http://www.monografia.com>Economia>. Aspectos Fundamentales del Análisis Económico – Financiero. Pág.2

⁴<http://www.monografia.com/trabajo> 13/anadeef/anadeef.shtml

1.2 Antecedentes y evolución del análisis económico - financiero en Cuba.

El análisis económico financiero surge desde la primera década del siglo XX y en el de cursar del tiempo se ha ido evolucionando y ampliando acorde al desarrollo y al papel que han ido tomando las finanzas en las últimas décadas, así como la implementación en aras técnicas de ganar en calidad y profundidad.

El análisis económico surgió primeramente como ciencia de balance. En los primeros tiempos se reducía al análisis del balance y al análisis de la situación financiera. Gradualmente se transforma al análisis en toda su actividad, dígase análisis económico financiero, ya que se consideran inconcebibles que estén alejados todos los restantes indicadores de la actividad económica de la empresa.

La administración financiera ha tenido un desarrollo evolutivo en el mundo. Durante la depresión de los años 30 el énfasis se centró en las bancarrotas y las reorganizaciones, sobre la liquidez corporativa y sobre las regulaciones de los mercados de valores. Durante los años 40 y a principios de los 50 las finanzas aún se enseñaban como una materia descriptiva y de tipo institucional, la cual era visualizada principalmente desde el punto de vista del analista externo, que del de la administración. Sin embargo, cierto movimiento encaminado hacia el análisis teórico empezó a manifestarse durante los años 60 cambiando el foco de atención de la administración financiera centrándose en aquellas decisiones administrativas que se relacionaban con la elección de activos y pasivos que maximizaran el valor de la empresa. Ya durante los años 90 se comienzan a observar otras tendencias, las dos más importantes están dadas por la continua globalización de los negocios y por un mayor incremento en el uso de las tecnologías de las computadoras.

En el caso específico de Cuba, después de destruirse el Estado burgués, en el país se inició en 1959 la formación de nuevos órganos de dirección estatal y económica, aunque se utilizaron algunas instituciones económicas viejas en interés del nuevo sistema social.

Entre los años 1959 y 1960 se crearon organismos económicos entre los que se encontraban:

- Instituto de Reforma Agraria (INRA).
- Fondo de Desarrollo de la Minería.
- Instituto Cubano del Petróleo.
- Órgano Central de Planificación (JUCEPLAN).
- Banco de Comercio Exterior.

En el año 1967 se implanta el Sistema de Dirección de la Economía y en su aplicación gradual se avanzó incuestionablemente:

- Se logra que los planes económicos cumplieran su papel como elemento rector de la economía.
- Se incorporaron a los planes las categorías de Costo, Ganancia y Rentabilidad.
- Fue creado el Comité Estatal de Finanzas, mediante el cual quedó establecido el Sistema Nacional de Contabilidad y se elaboraron los Reglamentos para la Planificación, Cálculo y Registro del Costo.

A partir de 1970 se comenzó un proceso ininterrumpido de ascenso en todo los frentes de la actividad económica, sobresaliendo, la recuperación de los controles económicos. Independientemente de los resultados alcanzados, en el informe central del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba efectuado en el año 1975, se plantea dar un impulso adecuado al Sistema de Dirección de la Economía. En tal sentido, en 1978 se comenzó a aplicar un nuevo Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE) con el objetivo de asegurar, entre otras cosas la máxima eficiencia económica mediante el aprovechamiento racional de los recursos productivos y de producir al máximo con el mínimo de gastos.⁵

En la década de los años 90 el país comenzó una etapa de crisis y de total incertidumbre económica, la que se denominó "Periodo Especial", ante lo cual se adoptaron diversas medidas para contrarrestar dichos efectos, detener la caída de la economía y reanudar la senda de desarrollo económico.

Como consecuencia inmediata se introducen cambios en el Sistema de dirección y planificación. Estas modificaciones consistieron en transitar de un sistema de planificación basado en los balances materiales a una planificación fundamentalmente financiera con un mayor espacio para las decisiones empresariales.

Se introduce a partir de 1992, al Plan de estudio de las carreras contables y económicas, la disciplina Finanzas, integrada por nuevas asignaturas: Hacienda pública, Instituciones y mercados financieros, Administración financiera internacional y Administración financiera acorto plazo, en esta última se estudian temas referentes a los instrumentos financieros de análisis y a la implementación de éstos en las empresas cubanas para la toma de decisiones.⁶

⁵<http://www.monografias.com/Instrumentos> financieros de análisis para la toma de decisiones. pág.1

⁶Hernández Gorina Leandro, "Aplicación de Técnicas y Herramientas de Análisis Financiero en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Holguín. ", Tesis en opción al título de Lic. en Contabilidad y

1.3 Los Estados Financieros básicos para el análisis económico - financiero.

Los Estados Financieros son los documentos que muestran la situación económica financiera de una empresa en una fecha determinada y que proporciona informes periódicos sobre el desarrollo de la administración de una entidad. En el libro “Las Bases para Decisiones Gerenciales”, se plantea que los Estados Financieros son simplemente una declaración de lo que es cierto, expresado en términos de una unidad monetaria.⁷

Aunque presentan un registro del pasado, su estudio permite definir guías para acciones futuras. Es innegable que la toma de decisiones depende en alto grado de la posibilidad de que ocurran ciertos hechos futuros los que pueden revelarse mediante una correcta interpretación de los datos que brindan los Estados Financieros.

En Cuba se establecieron con carácter obligatorio, a partir de enero de 1997, los siguientes estados:⁸

- Estado de Situación o Balance General.
- Estado de Resultado o Estado de Ganancia o Pérdida.
- Estado de Costo de Producción o de Mercancías Vendidas.
- Estado de Origen y Aplicación de Fondos.
- Estado de Movimiento de la Inversión Estatal.
- Estado del Movimiento de las Utilidades Retenidas.

Los Estados Financieros tienen como objetivo, informar sobre la situación financiera de la empresa en una fecha determinada, sobre los resultados de sus operaciones y lo relacionado con el flujo de fondos de un periodo seleccionado.⁹ En general estos deben servir para:

- Tomar decisiones de inversión de crédito, lo que requiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y su redituabilidad.
- Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.

Finanzas, Contabilidad y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, S. de Cuba, Cuba, 2009.

⁷ Meigs, Williams, Haka, Better. Las bases para decisiones gerenciales Pág.234

⁸ Salas Pérez Vicente, “Análisis e Interpretación de los Estados Financieros de la Empresa Militar Industrial Desembarco del Granma en el periodo 2006-2007. ”, Tesis en opción al título de Lic. en Contabilidad y Finanzas, Contabilidad y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, S. de Cuba, Cuba, 2009.

⁹ Moreno, Joaquín. Las Finanzas en las Empresas-México. Cuarta Edición.1989. Pág.13

- Conocer el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera y de crecimiento de las empresas.
- Conformar un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.

Su propósito fundamental consiste en ayudar a quienes toman decisiones en cuanto a las perspectivas futuras de un negocio. Por lo tanto los gerentes, inversionistas, clientes más importantes y los trabajadores tienen un interés directo en estos informes.

Los Estados Financieros interesan tanto desde el punto de vista interno o de administración de la empresa, como desde el punto de vista externo o del público en general; desde el punto de vista interno, los estados financieros interesan a la administración, a los empleados, dueños y accionistas; tanto como fuente de información para fijar políticas administrativas así como de información que guarden los intereses de los accionistas o propietarios. Desde el punto de vista externo los estados financieros pueden interesarle a los acreedores como fuente de información para que estimen la capacidad de pago de la empresa, las personas o empresas a quienes se les solicite créditos o aportaciones adicionales de capital para que estudien y evalúen la conveniencia de su inversión y a diversas dependencias gubernamentales con relación a las concesiones y franquicias bien para obtener información estadística, necesaria para orientar las directrices de los países.¹⁰

Para conocer la verdadera situación financiera y administrativa de la empresa se debe:

- Registrar sus operaciones en el tiempo y forma adecuada.
- Descubrir las deficiencias de la empresa.
- Facilitar la toma de decisiones acertadas para optimizar las utilidades y servicios.
- Proporcionar información clara, sencilla y accesible a terceros interesados en la situación financiera de la empresa.¹¹

Entre las principales limitaciones de los Estados Financieros están:

- Son influenciadas por la diferencia de criterios que puedan tener las personas que lo confeccionan.

¹⁰ Salas Pérez Vicente, "Análisis e Interpretación de los Estados Financieros de la Empresa Militar Industrial Desembarco del Granma en el periodo 2006-2007. ", Tesis en opción al título de Lic. en Contabilidad y Finanzas, Contabilidad y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, S. de Cuba, Cuba, 2009.

¹¹ Ídem 10

- Solo brindan información de los hechos ocurridos que pueden expresarse en términos monetarios.
- Los Estados Financieros son informes provisionales, transitorios y por tanto no son definitivos ya que las utilidades o pérdidas reales y definitivas solo se conocen cuando se vende o liquida un negocio.
- Son una fotografía del presente, valorado al costo histórico.
- Existen manipulaciones de los principios de Contabilidad generalmente aceptados, que varían las partidas de los Estados Financieros por la utilización de diferentes métodos de valoración (ejemplo: inventario y depreciación).
- No presentan aspectos cualitativos que tienen que ver con la productividad y el aumento de las utilidades de la empresa, por ejemplo: la eficiencia, la capacidad y lealtad del personal, el prestigio, así como la buena imagen y crédito de una empresa.¹²

A continuación una breve explicación del alcance de los Estados Financieros que serán objeto de estudio:

Estado de Situación o Balance general.

Es un documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico, ya sea de una organización pública o privada, a una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero. La legislación exige que este documento sea imagen fiel del estado patrimonial de la empresa. Se formula de acuerdo con un formato y un criterio estándar para que la información básica de la empresa pueda obtenerse uniformemente como por ejemplo: posición financiera, capacidad de lucro y fuentes de fondeo.

Elementos

- **Activos:** Son todos los bienes y derechos de sus propiedades, capaces de generar ingresos en el futuro. Estos se deben ordenar para su prestación de acuerdo a su liquidez o tomando como base el período que se necesita para convertirlo en efectivo

¹² Rodríguez Iglesias José A., "Aplicación de los Métodos de Análisis Económico-Financiero en la Empresa América Libre en el periodo 2006-2008", Tesis en opción al título de Lic. en Contabilidad y Finanzas, Contabilidad y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, S. de Cuba, Cuba, 2009.

de ahí que se clasifiquen en: circulantes, inversiones, permanentes, a largo plazo, fijos diferidos y otros.

- Pasivos: Son las deudas, compromisos u obligaciones contraídas que provienen transacciones, con el objetivo de financiar bienes que constituyan la entidad. Representan la parte de los activos que han sido financiados por terceros. Y se deben ordenar de acuerdo con la prioridad con que deben ser liquidados, de ahí que se clasifiquen en: circulantes a largo plazos, diferidos y otros.
- Capital o patrimonio: Representa el aporte que el propietario tiene en la empresa para una fecha determinada conocida como la diferencia entre los activos y los pasivos. Es la parte de los activos de la entidad que están financiados de los dueños.

Características Específicas:

- Muestra lo activos, pasivos y patrimonio de una entidad.
- La información que proporciona corresponde a una fecha específica, y por lo tanto es un estado financiero estático.
- Se confecciona en base a los saldos de las cuentas reales.
- Su utilización y emisión son tanto de carácter interno como externo.

Estado de Resultado o Estado de Ganancia o Pérdida.

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

Estado que muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos y productos de las entidades del Sector estatal en un periodo determinado. Presenta los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado. La expresión "pesos constantes", representa pesos del poder adquisitivo a la fecha del balance general (último ejercicio reportado tratándose de estados financieros comparativos).

Elementos

- Ingresos: Son todas aquellas operaciones que realiza la empresa y que traen como consecuencia aumentos en el capital de las empresas, por ejemplo: las ventas, los

intereses ganados, ingresos por comisiones, ganancias obtenidas en ventas de activos fijos, ingresos por alquileres de locales de propiedad de las empresas y otros.

- Gastos: Son erogaciones en la cual incurre la empresa y que trae como consecuencia disminuciones del capital. Dentro de este gran grupo están el costo del producto o el costo del artículo a fabricar en el caso de una empresa industrial y el resto de los gastos en que necesariamente tiene que incurrir la empresa para cumplir el proceso de operaciones.

Características Específicas:

- La información que proporciona corresponde a un ejercicio económico determinado y por lo tanto es un estado financiero dinámico.
- Se elabora tomando como base los saldos de las cuentas nominales.
- Su utilización y emisión son tanto de carácter interno como externo.

Ambos estados presentan los mismos criterios de sustentación:

- Sistemática: Mensualmente.
- Flexibilidad: Adaptarse a las características de la entidad y necesidades de cada momento.
- Homogeneidad: Los indicadores utilizados deben ser homogéneos de tal forma que permitan su agregación y comparación con entidades similares.
- Unidad y Oportunidad: Los resultados del análisis deben ser útiles y oportunos para la toma de decisiones financieras.¹³

1.4 Principales métodos de análisis económico financiero.

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.¹⁴

La valoración de los resultados reales con los de períodos anteriores puede ser provechosa para arribar a conclusiones aceptadas, sobre todo, si la comparación se hace con los resultados del período base. No obstante, en ocasiones se presentan problemas al comparar el resultado de un año determinado con los años anteriores, ya que en dicho resultado pueden influir

¹³ Ecured: Análisis Económico-Financiero.

¹⁴ <http://GestioPolis.com/Administracion> Financiera y Análisis Financiero para la toma de decisiones.

varios factores no atribuibles a la calidad del trabajo desarrollado por la empresa, entre ellos: cambios en el sistema de precios, nuevas inversiones y tecnologías etc.

Por lo general para desarrollar el análisis del contenido de los Estados Financieros se utilizan los siguientes métodos de evaluación:

- Análisis Comparativo (Vertical y Horizontal).
- Análisis mediante Razones Financieras.
- Análisis del Capital de Trabajo.
- Análisis Dupont.
- Análisis de Punto de Equilibrio.
- Análisis del Flujo de Efectivo.

En el presente trabajo investigativo se realizarán el análisis Comparativo (Vertical y Horizontal), el análisis mediante Razones Financieras, el análisis Dupont, el análisis del Capital de Trabajo y se hallará el Cuadrante de Navegación.

1.4.1 Análisis Horizontal

Este consiste en comparar balances de dos períodos, para observar los cambios en las partidas de los estados financieros de una entidad en términos de dinero, se realiza restando los valores del año corriente menos el año base, es decir de forma tal que le permita a la administración conocer lo que está sucediendo o como se están transformando los diferentes conceptos que integran la entidad económica, como resultado de las utilidades o pérdidas generadas durante el periodo en comparación, además tomar decisiones al comparar los resultados alcanzados con los de la entidad, sector o rama según características propias.

En este tipo de análisis se puede concentrar la atención en una o varias partidas y determinar su tendencia, es decir crecimiento o decrecimiento año por año, en porción o medida.¹⁵

Ventajas del análisis horizontal

Las ventajas del análisis horizontal se pueden resumir de la siguiente forma ya que así lo requiere:

¹⁵ Tamayo Acosta Elier, "Análisis de la Gestión Económica Financiera de la Empresa de Equipos Industriales Marcel Bravo Sánchez en los marcos de Perfeccionamiento Empresarial ", Tesis en opción al título de Lic. en Contabilidad y Finanzas, Contabilidad y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, S. de Cuba, Cuba, 2009.

- Los porcentajes o las razones del análisis horizontal solamente resultan afectados por los cambios en una partida, a diferencia de los porcentajes del análisis vertical que pueden haber sido afectados por un cambio en el importe de la partida, un cambio en el importe de la base o por un cambio en ambos importes.
- Los porcentajes o las razones del análisis horizontal ponen de manifiesto el cumplimiento de los planes económicos cuando se establece comparaciones entre lo real y lo planificado.
- Los porcentajes o las razones del análisis horizontal son índices que permiten apreciar, de forma sintética, el desarrollo de los hechos económicos. La comparación de estos porcentajes o razones correspondientes a distintas partidas del Estado de Ganancia y Pérdida, es decir, entre partidas de diferentes estados, es particularmente útil en el estudio de las tendencias relacionadas con el desarrollo de la actividad económica.¹⁶

Procedimiento de análisis:

Se toman dos Estados Financieros (Balance General o Estado de Resultado) de dos periodos consecutivos, preparados sobre la misma base de evaluación. Se presentan las cuentas correspondientes de los estados analizados.

Se registran los valores de cada cuenta en dos columnas, en las dos fechas que se van a comparar, registrando en la primera columna las cifras del periodo más reciente y en la segunda columna, el periodo anterior. (Las cuentas deben ser registradas por su valor neto).

Se crea otra columna que indique los aumentos o disminuciones, que indiquen la diferencia entre las cifras registradas en los dos periodos, restando de los valores del año más reciente los valores del año anterior. (Los aumentos son valores positivos y las disminuciones son valores negativos).

En una columna adicional se registran los aumentos y disminuciones en porcentajes. (Este se obtiene dividiendo el aumento o disminución entre el valor del periodo base multiplicado por 100).

¹⁶jcmonsalve1210.blogspot.com.El ejercicio actual del contador público: Método Vertical y Horizontal de Análisis Financiero

1.4.2 Análisis Vertical

Estudia las relaciones entre los datos financieros de una empresa para un estado, es decir, para aquellos que correspondan a un solo período contable. En este análisis se utiliza fundamentalmente:

- Los índices de la estructura del activo y del pasivo (proporción entre las partidas dadas y la suma total del balance).
- Los índices de la estructura interior de los grupos de activos y pasivos (proporción entre las partidas dadas y la suma del grupo dado). Estos índices se obtienen mediante el análisis vertical.
- Los índices expresan la proporción entre una partida de activo y otra de pasivo o la proporción entre una partida de pasivo y otra de activo.

El análisis vertical del estado de resultado estudia la relación de cada partida con el total de las mercancías vendidas, si dicho estado corresponde a una empresa comercial, o el total de las proporciones vendidas si dicho estado corresponde a una empresa industrial, el ingreso obtenido por las mercancías o producciones vendidas y cobradas constituye la base para el cálculo de los índices del estado de resultados.

Este tipo de análisis facilitan las comparaciones y es útil para evaluar la magnitud y cambios relativos de las diferentes partidas. Además, la reducción de los valores monetarios porcentuales puede facilitar la comparación entre entidades de diferentes volúmenes operaciones dentro de una rama de la economía.¹⁷

Procedimiento de análisis:

Al comparar los balances generales de dos periodos con fechas diferentes podemos observar los cambios obtenidos en los Activos, Pasivos y Patrimonio de una entidad en términos de dinero. Estos cambios son importantes porque proporcionan una guía a la administración de la entidad sobre lo que está sucediendo o como se están transformando los diferentes conceptos que integran la entidad económica, como resultado de las utilidades y pérdidas generadas durante el periodo en comparación.

Por ejemplo cuando analizamos el estado de resultado se debe analizar cada una de las partidas con respecto a las ventas netas, es decir, estas representarían el 100%. En cuanto al

¹⁷ Zorrilla Meriño Dunia, "Análisis e Interpretación de los Estados Financieros de la Empresa Acopio Beneficio Torcido de Tabaco en el periodo 2007-2008 ", Trabajo de Diploma, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, S. de Cuba, Cuba, 2009.

balance general se realiza el mismo procedimiento, el 100% sería el total del activo y el total del pasivo y patrimonio, analizando todas las partidas que lo componen con respecto a estos.

Diferencia entre el análisis vertical y el análisis horizontal

El análisis horizontal busca determinar la variación que un rubro ha sufrido en un periodo respecto de otro. Esto es importante para determinar cuándo se ha crecido o disminuido en un periodo de tiempo determinado.

En análisis vertical, en cambio, lo que hace principalmente, es determinar que tanto participa un rubro dentro de un total global. Indicador que nos permite determinar igualmente que tanto ha crecido o disminuido la participación de ese rubro en el total global.¹⁸

1.4.3 Análisis de Razones Financieras

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las Razones Financieras, ya que, a través de estas se puede medir la eficacia y el comportamiento de la empresa. Para aplicar de manera eficaz este arte es preciso establecer un procedimiento sistemático y lógico que sirva como base para la toma de decisiones informadas. Éstas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura, adquirir o vender acciones, otorgar o negar un crédito, o elegir entre continuar con las prácticas actuales o cambiar a un nuevo procedimiento, dependen en gran medida de los resultados de un análisis financiero competente.

Las razones financieras son: “Indicadores que sirven para conocer si la entidad sujeta a evaluación, es solvente, productiva, si tiene liquidez, etc.”. Y algunos autores como Miguel A. Miranda Benítez, las dividen para su estudio por lo general en cuatro grupos: 19

Primer Grupo: LIQUIDEZ

Los indicadores de liquidez miden la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones en el corto plazo. Una baja capacidad puede indicar problemas para pagar sus deudas a sus acreedores (proveedores, empleados, entidades financieras, etc.), lo que puede implicar problemas en la continuidad del negocio (Negocio en Marcha).²⁰

¹⁸<http://Gerencie.com/Diferencia> entre Análisis Horizontal y Análisis Vertical.

¹⁹ Benítez, Miguel A. Miranda, María V. Contabilidad y Finanzas para la formación de los Cuadros de Dirección, Universidad de la Habana, 1997, Cuba.

²⁰<http://AUDITOOL.com/Aspectos> Claves en el análisis de los Estados Financieros

Segundo Grupo: ACTIVIDAD

Miden la efectividad con que la empresa administra sus activos. Ofrecen la velocidad con que determinadas cuentas se convierten en efectivo o la capacidad que tiene la empresa de generar ingresos.

Tercer Grupo: ENDEUDAMIENTO

Se refiere en gran medida a cómo está operando la empresa desde el punto de vista financiero, o sea, en qué grado la empresa se está financiando mediante deudas y como es la utilización de sus recursos. Muestra la participación de terceros en el capital de la empresa.

Cuarto Grupo: RENTABILIDAD

Su indicador principal es la utilidad. Con estas razones se desea evaluar la cantidad de utilidad obtenida con respecto a la inversión que la origina.

1.4.4 Análisis Dupont.

El método Dupont es una técnica que proporciona la elaboración de un análisis completo de rotación y del margen de utilidad sobre ventas y muestra la manera en que varias razones interactúan entre sí para establecer la tasa de rendimiento sobre los activos. También llamado Pirámide de razones, tiene el propósito de resumir en forma de diagrama, el desencadenamiento de la mayor parte de los ratios hasta ahora analizados. Expresa de forma integral el rendimiento de los activos y la eficiencia en el uso de los recursos.²¹

La técnica presenta la siguiente fórmula:

La cúspide de la pirámide la ocupa la Rentabilidad Financiera o Rentabilidad sobre el Capital Contable (ROE) que es el resultado de multiplicar el indicador de Rentabilidad Económica o Rentabilidad de los Activos (ROA) por el Multiplicador de Capital.

- Rentabilidad Económica (ROA)=Margen de Utilidad (MUSV) * Rotación de Activos
- Margen de Utilidad (MUSV)=Utilidad Neta / Ventas Netas
- Rotación de Activos=Ventas Netas / Activos Totales
- Activos Totales= Activos Fijos + Activos Circulantes + Otros Activos
- Multiplicador de Capital=Activos Totales / Capital Contable

²¹ Zorrilla Meriño Dunia, "Análisis e Interpretación de los Estados Financieros de la Empresa Acopio Beneficio Torcido de Tabaco en el periodo 2007-2008 ", Trabajo de Diploma, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, S. de Cuba, Cuba, 2009.

Desventajas del Método Dupont

Si una división está usando activos adquiridos antes del período de rápida inflación y si estos activos han sido cancelados en su mayor parte, sus cargos actuales por depreciación y su base de inversión serán pequeñas. Esto hará que su rendimiento sobre la inversión sea alto en relación con las divisiones más nuevas y de rápido crecimiento.

El rendimiento sobre la inversión es muy sensible a la política de depreciación. Si una división está actualmente cancelando sus activos a una tasa relativamente rápida, sus utilidades anuales y por tanto sobre la inversión se verá reducida.

1.4.5 Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo está constituido por la diferencia existente entre:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activos Circulantes} - \text{Pasivos Circulante}$$

Por lo que el Capital de Trabajo se define como: Los recursos o fondos con que una empresa puede continuar operando por un corto periodo de tiempo, después de cubrir sus obligaciones contraídas a corto plazo.

El Capital de Trabajo que recibe también otras denominaciones, tales como: Fondo de Maniobras, Capital Circulante, etc., expresa la liquidez de la empresa como resultado de las operaciones efectuadas. La administración del Capital de Trabajo, o sea, su manejo y control es una de las funciones más importantes del trabajo financiero, que debe realizarse eficientemente por:

- La determinación que ejerce en la supervivencia financiera de la empresa.
- El volumen generalmente grande de recursos o fondos que implica, representado por las partidas que conforman el Activo Circulante.
- La estrecha relación existente entre el crecimiento del Activo Circulante y de las Ventas Netas.

La variación del Capital de Trabajo está dada por aumentos y disminuciones del mismo, debido a que hay operaciones que lo aumentan y otras lo disminuyen. Otras no producen efecto en su cuantía, porque solo se trata de reacomodos que se producen entre las partidas que lo conforman.

Los aumentos del Capital de Trabajo están dados por:

- Aumento del Activo Circulante y la disminución del Pasivo a corto plazo.

Las disminuciones del Capital de Trabajo están dadas por:

- La disminución del Activo Circulante y el aumento del Pasivo Circulante a corto plazo.

El Capital de Trabajo representa la primera línea de defensa de un negocio contra la disminución de las ventas por una recesión. Ante una reducción de las ventas una de las decisiones a tomar pudiera ser la de renovar el inventario con una mayor rapidez o adoptar una política agresiva de cobro a fin de obtener mayor liquidez. Por otro lado se pueden postergar los pagos para contar con una fuente adicional de financiamiento.

1.4.6 Cuadrante de Navegación

Luego de realizar un análisis económico de los Estados Financieros surge la incógnita de saber en qué posición se encuentra la empresa, motivo por el cual se crea la técnica del cuadrante de navegación. Esta técnica toma sólo dos ejes matemáticos, el eje de las (X) y el eje de las (Y), los que se relacionan con las dos posiciones generales en la toma de decisiones: la posición económica y la posición financiera. La primera va a tomar el eje de las Y en busca de ascenso o retroceso, y la segunda el eje de las X, en busca de nivelación y estabilidad.

Toda empresa debe trabajar por alcanzar dos metas financieras básicas: rentabilidad y liquidez. La rentabilidad muestra la posición económica de la entidad, es decir, la capacidad que ésta tiene para generar y retener utilidades en un período determinado. Por su parte, la liquidez indica la posición financiera, o sea, la capacidad de pago que tiene para enfrentar adecuadamente sus deudas en un momento determinado, tanto a corto como a largo plazo.

El análisis financiero permite conocer en qué cuadrante se ubica la entidad que se está evaluando y a partir de su situación llegar a conclusiones y proponer las recomendaciones pertinentes. Utilizando la representación gráfica a partir del cuadrante de navegación pueden encontrarse disímiles situaciones empresariales. (**Ver Gráfico 1**)

Si la empresa es rentable (+) y solvente (+), se encuentra Consolidada o en Desarrollo, ya que obtiene utilidades y genera suficiente efectivo por actividades de operación que le permiten cumplir con sus obligaciones. Debe tratar de mantenerse esta situación y de colocar el efectivo excedente (ocioso) en depósitos bancarios a plazo fijo o en inversiones de corto y largo plazo que generen ganancias adicionales por intereses y especulaciones.

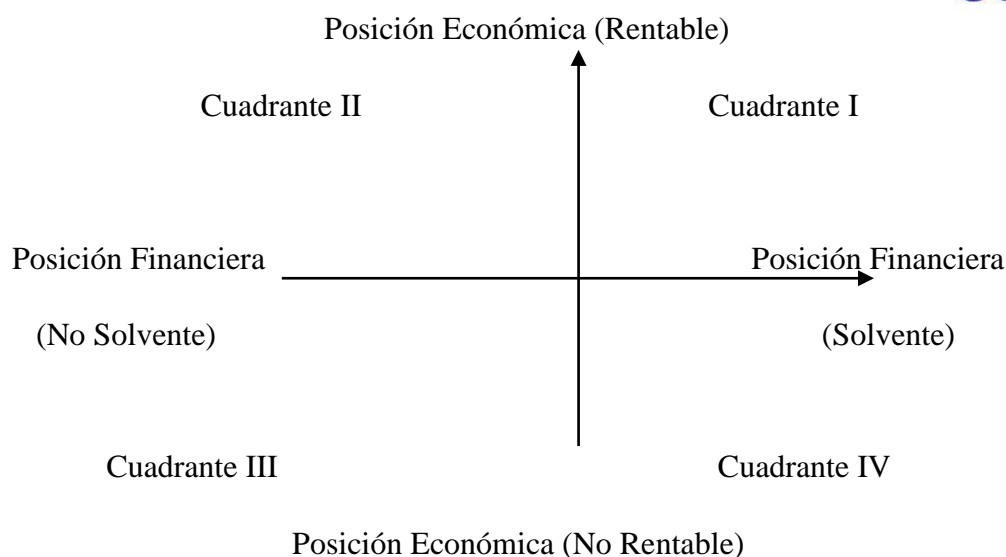


Gráfico 1 Cuadrante de Navegación.

Si la empresa es rentable (+) y no solvente (-) indica que está en Crecimiento o Replotación Financiera, porque aunque se obtienen utilidades, no se genera suficiente efectivo por actividades de operación para pagar las deudas, lo que podría provocar que los acreedores declararan su quiebra. Se deben renegociar las deudas tratando de ampliar el período de pagos a proveedores y refinanciando las obligaciones a largo plazo. También se debe tratar de disminuir el ciclo de inventarios y el período de cobranza.

Si no hay rentabilidad (-) y tampoco solvencia (-), la empresa se encuentra en una situación de Muerte o Fracaso Empresarial. Hay pérdidas y no se genera efectivo por actividades de operación. Se debe tratar de fusionar o reorganizar la entidad o simplemente declararla en bancarrota y liquidarla.

Si no hay rentabilidad (-) y hay solvencia (+), la empresa está Descapitalizada o en Redimensionamiento. Hay pérdidas pero la entidad las cubre haciendo líquidos sus activos no líquidos, generando de esta forma el efectivo que le permite cumplir con sus obligaciones y mantenerse con vida. Aunque el Patrimonio de la empresa está disminuyendo, la misma puede continuar adelante, pero llegará el momento en que no pueda pagar sus deudas y caiga en el Cuadrante III. Se deben llevar a cabo estudios de mercado y de investigación para la fabricación de nuevos o mejores productos, así como introducir adelantos organizativos y tecnológicos que permitan aumentar las ventas y reducir los costos a fin de lograr obtener utilidades.²²

²²<http://www.monografias.com/Análisis> e Interpretación de los estados financieros. Pág. 2



Capítulo 2

Capítulo 2: Diagnóstico de la situación actual de la Unidad Organizativa de Base Agencia de Viajes Cubatur Santiago.

2.1 Caracterización del Sector del Turismo en Cuba.

La actividad turística en la Isla no resulta desconocida, tuvo su auge a partir de los años 50 y estaba estrechamente ligada a la presencia de la mafia norteamericana en el Caribe, que promovía el turismo de ocio, particularmente en Cuba; de esta forma el turismo de ciudad condicionó el desarrollo casi nulo del producto natural en esta etapa. A partir de 1959, el perfeccionamiento de la economía fue dirigido a otros programas importantes dentro del país, por lo cual el turismo era entonces fundamentalmente nacional, hecho que condicionó una estructura habitacional poco competitiva como producto internacional.

La década del 80 marcó la reapertura al turismo internacional, pero no fue hasta 1990, que se produjo un nuevo enfoque de la visión de este sector, materializado en la formación de las primeras empresas mixtas, notándose un crecimiento en los arribos de visitantes y en los ingresos. Estos acontecimientos propiciaron que el país tomara medidas para el perfeccionamiento en las organizaciones en el sector. Como principal medida se crea el Ministerio del Turismo (MINTUR), como órgano encargado de la actividad turística en el país.

Ubicada en el sur de la Isla, Santiago de Cuba, constituye la segunda provincia de mayor importancia en el país, por su desarrollo en las diferentes esferas de la economía y el aporte productivo. En ella se encuentra una fuerte representación de todas las ramas, sub ramas y empresas de la economía nacional.

El turismo constituye la primera industria de importancia para la provincia y a su desarrollo se destinan considerables recursos. Santiago de Cuba constituye uno de los Polos de Desarrollo Turístico más importante del país por su infraestructura, capacidad, habitaciones, indicadores de eficiencia, volúmenes de ingresos, índices de costos, gastos y promedio de trabajadores. Aquí se desarrollan diversas modalidades dentro de la actividad turística entre las que se destacan el Turismo de Ciudad, Turismo de Naturaleza y Turismo Cultural.

Están presentes en la ciudad todas las cadenas que brindan servicios al turismo, del sector hotelero y extrahotelero, sin dejar de mencionar al sector privado, que tanto en servicios gastronómicos, como de alojamiento tiene su notable representación en la zona. Ejemplo de estas entidades son las Agencias de Viajes, cuyo oficio es la intermediación, organización y

realización de proyectos, planes e itinerarios, elaboración y venta de productos turísticos entre sus clientes y determinados proveedores de viajes, como por ejemplo: transportistas (aerolíneas, cruceros), servicio de alojamiento (hoteles), con el objetivo de poner los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen y puedan utilizarlos.

El presente trabajo de investigación se llevara a cabo en la Unidad Organizativa de Base Agencia de Viajes Cubatur Santiago, ya que el centro está interesado en llevar a cabo esta temática dado que goza de novedad y valor práctico para el mismo y además le permitirá a los directivos profundizar y encontrar soluciones más efectivas para así alcanzar mayores niveles de eficiencia.

2.2 Características Principales de la Unidad Organizativa de Base Agencia de Viajes Cubatur Santiago.

La Agencia de Viajes Cubatur Santiago, que utiliza como nombre comercial Cubatur Santiago, surge formalmente el 1 de agosto de 1994 como consecuencia de la creación del MINTUR. Se define como Agencia de Viajes receptiva y cuenta con una Casa Matriz ubicada en Ciudad de la Habana, que crece y desarrolla su labor en los principales destinos turísticos de Cuba: Varadero, Cayo Largo, Cienfuegos, Santiago de Cuba, Holguín, Camagüey, Trinidad, Cayo Coco y Ciudad de La Habana.

La unidad empresarial Cubatur Santiago que radica en el polo turístico Santiago de Cuba comenzó a operar el 5 de febrero de 1990 en el Hotel Las Américas y posteriormente con local propio desde 1998 hasta nuestros días en Avenida Garzón 364 e/ 3ra y 4ta, Santa Bárbara, Santiago de Cuba.

Esta empresa se especializa en la comercialización y promoción del producto turístico cubano, en especial el producto turístico Santiago de Cuba, facilita y promueve la realización de los viajes, actúa como intermediaria entre personas que requieren desplazarse, además de ser prestadora de servicios turísticos específicos como son la orientación y asesoría. Desarrolla sus actividades turísticas en los polos de Santiago de Cuba y Baracoa. La agencia cuenta con diferentes buroes de venta, estos se encuentran en el Aeropuerto Internacional Antonio Maceo y Grajales, en el Centro de la ciudad frente al Parque de Céspedes, en los hoteles Meliá Santiago y Las Américas, en la oficina central que se encuentra en Garzón; y en el centro de la ciudad de Baracoa.

El Ministerio de Economía y Planificación estableció de la forma siguiente el **objeto social** de la Agencia de Viajes Cubatur Santiago el cual se rige por la Resolución No. 134 de 30 de abril de 2013:

- I. Prestar servicios de agencia de viajes, desarrollando sus actividades en la mediación entre los viajeros y aquellas personas jurídicas autorizadas a prestar servicios turísticos.
- II. Brindar servicios de representación y asistencia a turoperadores y agencias de viajes extranjeras.

Para dar apoyo al objeto social se aprobó un grupo de actividades autorizadas a realizar por la Agencia de Viajes Cubatur S.A. entre las que se encuentran:

- Prestar servicios de Agencia de Viajes mediando entre los viajeros y aquellas personas naturales autorizadas a prestar servicios turísticos.
- Prestar servicios de recepción y emisión de pasajeros en aeropuertos y puertos del país con servicios de transfer a turistas individuales o en grupos.
- Contratar y reservar habitaciones y servicios ofertados en todo tipo de establecimientos de alojamiento.
- Contratar transporte y reservar el alquiler de autos, motos y otros medios automotores, así como ciclos, coches y otros medios de transporte no motorizados.
- Reservar restaurantes, cabarets, discotecas, centros nocturnos, centros deportivos y otras instalaciones extrahoteleras y de recreación.
- Diseñar, organizar y vender opcionales a turistas extranjeros y nacionales, incluyendo actividades deportivas, náuticas, ecológicas, recreativas, culturales y otras.
- Diseñar, organizar y comercializar servicios de circuitos turísticos y estancia combinada a turoperadores y agencias de viajes abarcando todos los polos turísticos del país.
- Organizar y comercializar la modalidad de multidestino, que incluya paquetes turísticos combinados de Cuba con otros países de la región.
- Diseñar, organizar y comercializar modalidades de turismo especializado que pueden incluir entre otras actividades tales como: caza, golf, pesca, buceo, yatismo, vida a bordo, ecoturismo, turismo de salud, turismo de aventura, actividades del aire, culturales y deportivas.
- Prestar servicios integrales para eventos, congresos, convenciones, exposiciones y ferias en cuanto a asesoría, preparación de programas oficiales combinados con

servicios turísticos, programas pre – post eventos, alquiler de salones, contratación de servicios de traducción e interpretación y demás servicios técnicos y de aseguramiento requeridos a esos fines.

- Prestar servicios de guías y animadores turísticos con el dominio de cualquiera de los idiomas requeridos.
- Confirmar, comprar y vender boletos para transportes aéreos, marítimos y terrestres.
- Tramitar visas.
- Comercializar tarjetas de turistas.
- Brindar servicios de navegación por INTERNET a solicitud de los clientes a través de la infraestructura que disponen los suministradores públicos autorizados en pesos cubanos convertibles en las instalaciones que expresamente se autoricen.
- Crear oficinas, representaciones, sucursales, divisiones, filiales y entidades empresariales tanto en Cuba como en el extranjero.
- Participar en empresas mixtas, compañías u otras formas de asociación económica constituidas en el extranjero y en Cuba.
- Actuar como agente mediador en la venta de pólizas de seguro que cubran riesgos derivados de los viajes.

Para cumplir su objeto social, la Agencia de Viajes Cubatur Santiago debe orientarse por los siguientes principios básicos:

Eficiencia: definida como la mejor utilización de los recursos técnicos, materiales, financieros y del capital humano, con el fin de mejorar los servicios dedicados a facilitar y promover la realización de los viajes, así como servicios turísticos específicos de orientación y asistencia.

Calidad: relacionada con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, internos y externos, con la atención efectiva, oportuna, personalizada, continua, de acuerdo con los estándares aceptados sobre procedimientos científicos-técnicos y administrativos y mediante la utilización de la tecnología apropiada.

A continuación se presentan la Misión y Visión de la entidad:

Misión:

Comercializamos el producto turístico cubano, y en particular el producto Santiago de Cuba, satisfaciendo la elección de nuestros clientes, con ofertas dirigidas hacia el territorio nacional y al exterior, prestando servicios de asistencia y representación a tour operadores, turistas individuales o en grupos, extranjeros o nacionales; especializada en el diseño, organización y

venta de actividades opcionales, la venta de boletería, alojamiento y otros servicios. Todo esto avalado por el alto nivel profesional, experiencia y elevada cultura política de nuestros ejecutivos y trabajadores.

Visión:

Tener como Agencia de Viajes, un lugar preferencial en la mente de nuestros clientes, siendo los líderes en ventas de excursiones y opcionales en el territorio, avalados por nuestra reconocida experiencia, profesionalidad y calidad en los servicios.

Estudios científicos indican que existen requisitos que deben cumplir cada uno de estos elementos antes mencionados:

En el caso de la misión:

- Debe estar orientada al cliente.
- Orientada al futuro (responder y estar a tono con los cambios).
- Tener credibilidad.
- Ser simple, clara, directa.
- Única.
- Contener originalidad.
- Motivadora.
- Debe responder al Qué, Para qué, Con qué y Cómo.

En el caso de la visión:

- Expresa a dónde quiere llegar la empresa.
- Es la forma de sorprender al futuro.
- Se formula en presente.
- Tiene un horizonte predeterminado.

Teniendo en cuenta que la Misión y Visión actual se alejan de estar bien formuladas se le hace a la Agencia de Viajes Cubatur S.A. la siguiente propuesta de Misión y Visión:

Misión:

Ofrecer reservación de servicios turísticos con altas expectativas, distinguidos por su calidad y variedad, que satisfagan los gustos y preferencias de los clientes; con profesionales comprometidos de la mayor experiencia que contribuyan con eficacia y eficiencia a los resultados de la organización.

Visión (Hasta el 2020):

Somos la Agencia Receptiva líder en el territorio; distinguiéndonos por un servicio de experiencia, calidad, excelencia y alta eficiencia en un destino turístico único y diverso capaz de cautivar.

Valores Compartidos

- Comunicación fácil fluida entre los niveles.
- Honradez y valentía personal.
- Trabajo en equipo.
- Trabajo duro y sistemático.

La dirección de la organización trabaja por fortalecer los valores compartidos y se interesa por potenciar los valores siguientes:

Calidad: un alto nivel de excelencia en todo lo que se hace, demostrando que se sabe lo que se hace y que se hace con competencia y profesionalismo, anteponiendo la meta de satisfacer las expectativas de los clientes.

Servicio: Tomando en cuenta que la empresa tiene muchos clientes externos y también clientes internos, deben orientar sus esfuerzos a lograr la oportuna satisfacción de ambos tipos de clientes, en los términos convenidos y con respeto y honestidad. Todos los miembros de la organización están para servir al cliente o por lo menos, para apoyar a quien está sirviendo al cliente; si no lo siente así, no tiene cavidad en la organización.

Compromiso y responsabilidad: la organización busca crear un ambiente de confianza y credibilidad para propiciar que las personas se sientan seguras de adquirir compromisos bajo su propia responsabilidad, con una actitud dinámica y creativa para asumir deberes y obligaciones orientándose hacia la cooperación y el mejoramiento institucional.

Cartera de Servicios:

- Venta de Excursiones Opcionales convencionales terrestres y náuticas.
- Venta de Excursiones Opcionales económicas terrestres con alojamiento y sin alojamiento.
- Traslados de clientes.
- Promoción y Publicidad de servicios turísticos.
- Atención Especializada.
- Integrales para eventos, congresos, convenciones, exposiciones y ferias.

- Compra y Venta de Boletería terrestre y aérea.
- Guía de Turismo.
- Reservaciones de centros culturales y deportivos, restaurantes, cabaret, discotecas, centros nocturnos, de servicios turísticos y traslados.
- Contratación de transportes.
- Trámites y ventas de tarjetas de turistas.
- De circuitos turísticos y estancias.
- Representación y asistencia a turoperadores y agencias de viajes extranjeras y nacionales.

2.2.1 Diseño Estratégico

La entidad tiene definido su diseño estratégico de la siguiente manera:

Objetivo estratégico:

Contribuir con la acción de nuestra Agencia de Viajes para que el turismo se convierta en la verdadera locomotora de la economía nacional; lograr la captación de nuevos mercados y segmentos, crecer significativamente en el movimiento turístico, fortalecer las estructuras, potenciar los cuadros y trabajadores de Cubatur, imponer una disciplina férrea, un elevado y sistemático control y exigencia ante toda conducta negligente, las indisciplinas, las ilegalidades, el delito o cualquier manifestación de corrupción, elevando el sentido de pertenencia, la máxima calidad y eficiencia en todas las transacciones y operaciones de la Empresa, que la distinga como Agencia Líder del Sistema.

Principales factores internos y externos (DAFO) determinados por la organización:

Factores Internos

Fortalezas

- Experiencia, alta calificación y continua superación de trabajadores y ejecutivos.
- Prioridad del producto turístico para su desarrollo y diversificación.
- Existencia de un grado de satisfacción del cliente de un 95%.
- Liderazgo nacional en el servicio de recorridos.
- Ubicación privilegiada en el territorio de las Oficinas y Buroes de venta de la Agencia.

Debilidades

- Poco desarrollo de la promoción y la publicidad.
- Deficiente utilización de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones.

Factores Externos

Oportunidades

- Seguridad de país.
- Legalización de las actividades de venta por cuenta propia.
- Regulaciones legales que permiten a empresas estatales operar con proveedores particulares.
- Rápido desarrollo y avance de las nuevas tecnologías.
- Apertura Paulatina del mercado norteamericano.

Amenazas

- Bloqueo Económico.
- Descomercialización del polo turístico Santiago de Cuba.
- Dilatación en los trámites aduanales y demoras en las salidas y llegadas de los vuelos.
- Bajo nivel de desarrollo de la infraestructura turística, tanto hotelera como extrahotelera, así como de los recursos y atractivos en el territorio.
- Incumplimientos por parte de los proveedores de los servicios contratados.

2.3 Estructura Organizativa de la Agencia de Viajes Cubatur S.A.

La Agencia consta de diferentes departamentos y áreas de trabajo, asegurando mediante sus funciones y objetivos específicos el buen funcionamiento de la misma. La estructura de la entidad que se aprecia en el organigrama (**Anexo 1**) de la misma se concibió de la siguiente manera:

- Director General.
- Técnico A en Gestión de Recursos Humanos.
- Chofer C.
- Auxiliar General de Servicios.
- Jefe del Departamento de Operaciones y Opcionales.
- Jefe del Departamento Económico.
- Técnico en Programación, Control y Supervisión de Operaciones del Turismo.
- Guías A y B de Turismo.
- Promotores de Venta e Información Turística.
- Especialista C en Gestión Económica.
- Técnico A en Gestión Económica.

El director general es el máximo representante de la organización; los departamentos de Operaciones y opcionales y el de comercialización se fundieron en uno solo respondiendo al Jefe de Departamento de Operaciones y Opcionales al cual se le subordinan los Técnicos en Control y Supervisión del Producto Turístico, los Guías de Turismo, además de los Promotores de Venta e Información Turística. También está el departamento de Recursos Humanos y el de Economía, al que se le subordinan un técnico y un Especialista en gestión económica.

2.3.1 Comportamiento de la Plantilla

La organización cuenta con una plantilla aprobada de 23 trabajadores, pero cerro el año 2016 con una plantilla de 33, distribuida en 23 plazas fijas, 2 adiestrados y por el aumento del flujo de turistas en la provincia se vio en la necesidad de realizar 8 contratos determinados laborando como guías de turismo.

Al caracterizar la fuerza de trabajo atendiendo al nivel educacional se aprecia que, el 66.7% de los trabajadores son graduados del Nivel Superior, el 12,1 % de Preuniversitario, 21,2% graduados de Técnico Medio. Teniendo en cuenta la Categoría Ocupacional los trabajadores quedan distribuidos de la siguiente forma: 1 obrero (3,03 %), 8 de servicios (24,24%), 21 técnicos (63,63%) y 3 dirigentes (9,09 %).

Tabla 2.1: Plantilla por Nivel Educacional

UM: Nro. de Trabajadores

| Nivel Educacional | Hombres | Mujeres | Total |
|--------------------------|----------------|----------------|--------------|
| Nivel Superior | 9 | 13 | 22 |
| 12mo. | 1 | 3 | 4 |
| Técnico Medio | 3 | 4 | 7 |
| Total | 13 | 20 | 33 |

Fuente: Elaboración de la autora a partir de datos tomados del Departamento de Recursos Humanos.

Como se muestra en la tabla la mayoría de los trabajadores tienen nivel superior, solo 4 trabajadores llegan al 12 grado y estos están representados por el chofer, la auxiliar general de servicios y 2 promotores de ventas.

Tabla 2.2: Plantilla por Categoría Ocupacional

UM: Nro. de Trabajadores

| Categoría Ocupacional | Hombres | Mujeres | Total |
|-----------------------|---------|---------|-------|
| Cuadros | 2 | 1 | 3 |
| Técnicos | 9 | 12 | 21 |
| Servicios | 1 | 7 | 8 |
| Obreros | 1 | | 1 |
| Total | 13 | 20 | 33 |

Fuente: Elaboración de la autora a partir de datos tomados del Departamento de Recursos Humanos.

El mayor número lo representan los técnicos ya que clasifican dentro de estos los guías de turismo y los promotores de venta que son aquellos trabajadores que están en contacto directo con los clientes.

El centro cuenta con una plantilla relativamente joven ya que el mayor número de trabajadores se ubica por debajo de los 40 años. La plantilla por grupo de edades queda como sigue:

Tabla 2.3: Plantilla por Rango de Edades

UM: Nro. de Trabajadores

| Rango de Edades | | | | | | Total |
|---------------------------------|-------------|-------|-------|-------|----------|-------|
| Edad (años) | Menos de 35 | 36-40 | 41-45 | 46-55 | 56 y mas | |
| Cantidad de trabajadores (Nro.) | 8 | 5 | 3 | 12 | 5 | 33 |

Fuente: Elaboración de la autora a partir de datos tomados del Departamento de Recursos Humanos.

2.4 Entorno Empresarial

Principales Clientes

Estos se dividen en 2 grupos:

Clientes Internacionales:

- Turoperadores Extranjeros: Cubatur Santiago de Cuba asiste a varios turoperadores, destacándose Neckerman (Alemania), Presstour (Italia), TMR (Canadá), Iberoservice (España).
- Turistas Libres: Extranjeros individuales o en grupos

Clientes Nacionales:

- Mercado Nacional (Turistas nacionales pagando en cuc)
- Residentes en Cuba (Aquí entran los estudiantes extranjeros)
- Cubanoamericanos
- Cliente Empresa (Empresas no turísticas con ingresos en cuc)

Estudio de la Demanda

Para poder estudiar la demanda la Agencia de Viajes Cubatur Santiago divide el mercado en 2: Mercado Empresa, el cual está integrado solamente por las empresas estatales q solicitan los servicios de la Agencia y el Mercado Turista el cual a su vez se subdivide en 2: Mercado Extranjero y Mercado Nacional.

Por Mercado Extranjero entiende todo aquel turista que solicite su servicio ya sean turistas libres o en grupos, turistas que viajan por turoperadores o estudiantes extranjeros que residen en el territorio. Por su parte el Mercado Nacional lo integran todo ciudadano cubano que solicite sus servicios.

Mercado Nacional

Está constituido principalmente por los clientes nacionales que residen en los polos turísticos donde opera la Agencia de Viajes Cubatur Santiago. Este mercado nacional compra fundamentalmente las opcionales económicas con alojamientos que se venden fundamentalmente hacia los principales destinos turísticos en el país de Sol y Playa como Guardalavaca, Varadero, Jardines del Rey y la propia Santiago.

Generalmente utilizan los servicios de la agencia médicos que han cumplido misiones internacionalistas, familiares que reciben remesas del exterior, cubanos con negocios particulares, trabajadores del sector turístico, además de parejas de luna de miel.

Mercado Extranjero

- **Estudiantes extranjeros:**

Son mayormente los estudiantes angolanos los que componen este grupo. En general tienen un comportamiento similar al mercado cubano ya que se encuentran muy ligados a los cubanos en su vida diaria. Compran excursiones con estancia en los hoteles Todo Incluido de alto estándar y alquilan autos de turismo para paseos. Visitan con regularidad los centros nocturnos y los restaurantes particulares. Siempre compran en grupos de al menos 4 personas, aunque prefieren no mezclarse con otros angolanos de fuera de su círculo social o territorio.

▪ **Turistas libres y en Grupos:**

Estos clientes en general realizan un turismo individual, viajes no organizados, improvisan sus propios programas, se alojan en su mayoría en hoteles de ciudad y casas particulares. Sus países de procedencia son Alemania, Francia, Italia, Holanda mayormente y los países latinoamericanos, principalmente México, Argentina, Venezuela. Las motivaciones principales son el clima, la seguridad del país, el intercambio con la población local y los atractivos históricos y culturales del destino.

▪ **Turistas que vienen por Turoperadores(TT.OO):**

Vienen por los TT.OO: Neckerman (mercado alemán), Iberoservice (mercado español) y Presstours (mercado italiano) se alojan en hoteles de ciudad y playas. Viajan con un programa organizado con servicios contratados y pagados con anterioridad, por lo general alojamiento y transfer desde y hacia el aeropuerto.

Las características de este grupo son similares a las de los turistas libres. La gran diferencia es que prefieren que sus programas estén bien definidos en el viaje y su contacto con la población local es más limitado.

▪ **Cubanoamericanos y Extranjeros residentes en el territorio**

Los cubanoamericanos y los extranjeros residentes son segmentos que en realidad están muy asociado a las características y patrones de los cubanos pues en general cuando compran productos en las agencias se hacen acompañar de los cubanos y se adaptan a sus patrones de comportamiento. No son muy gastadores. Buscan las ofertas de todo incluido por lo que representan económicamente y además pueden obtener un alto nivel de satisfacción. Es un mercado que le presta mucha importancia al trato y la atención que se les brinda por parte del personal de las instalaciones hoteleras en las cuales se hospedan.

Mercado Empresas:

Dentro de este grupo de clientes entran organizaciones y empresas como Cubasolar, ECIE, Transcupet, ETECSA y las propias empresas del MINTUR. Estas son empresas que reciben ingresos en CUC y por razones profesionales reservan de manera puntual con la agencia, boletería dentro del país, alojamiento, servicios de transportación así como la coordinación de actividades festivas y eventos en hoteles y otras instalaciones turísticas. Se perfilan como un mercado importante y decisivo en el futuro de la Agencia.

Principales Proveedores

La entidad cuenta con varios proveedores de servicios entre los que se encuentran:

- Relacionados directamente con el servicio al cliente: Cadenas Hoteleras, Instalaciones extrahoteleras, Compañías aéreas, Empresas transportistas, Centros recreativos, Marinas, Museos, Memoriales, entre otros.
- Otros de carácter administrativo y apoyo: Casa Matriz de La Habana, I.T.H, Emprester, Copextel, Etecsa, Cubacel, Imágenes S.A, GET, Servisa, UNE, entre otros.

Principales Competidores

Los principales competidores de la Agencia de Viajes Cubatur Santiago son las agencias de viajes: Ecotur, Viajes Cubanacan y Havanatur, debido a la similitud de sus operaciones.

Tabla 2.4: Análisis de la Competencia

| Año 2016 | Pax (Viajeros) UM: personas | Ingresos UM:CUC |
|------------------|--|----------------------------|
| Viajes Cubanacan | 8791 | 882231,0 |
| Havanatur | 3609 | 374716 |
| Cubatur | 15281 | 1388688 |
| Ecotur | 465 | 37860 |

Fuente: Tomado del Análisis del Comportamiento de las Agencias.

La Agencia de Viajes Cubatur S.A. ocupó en el 2016 el primer lugar entre las Agencias a esto favoreció ser el receptor turístico de mayor experiencia en el territorio. Cubatur con 15281 Pax conquistó el 54% del total de Pax vendidos por la provincia y el 52% de los ingresos totales, quedando en segundo lugar la Agencia de Viajes Cubanacan (31% Pax y 33% Ingresos), seguida por Havanatur (13% Pax y 14% Ingresos) y el último lugar fue ocupado por Ecotur (2% Pax y 1% Ingresos).

2.5 Análisis de los Indicadores Económicos de la Agencia

A continuación se muestra la tabla 2.5 la cual presenta un resumen de los principales indicadores económicos correspondientes al periodo 2015-2016 los cuales brindan una visión de la situación económica de la entidad:

Tabla 2.5: Indicadores Económicos 2015-2016

| Indicadores UM: MMT | Real 2015 | Plan 2016 | Real 2016 | % de Cumplimiento | | Variación | |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------------|-------------|-----------|----------|
| | | | | R16/ P16 | R16/ R15 | Plan | 2015 |
| Ventas Netas | 2260.14 | 2093.00 | 2387.97 | 114.1 | 105.7 | 294.97 | 127.83 |
| Costo de Venta | 1809.96 | 1724.56 | 1929.97 | 111.9 | 106.6 | 205.41 | 120.01 |
| Gastos Totales | 335.74 | 346.32 | 328.62 | 94.00 | 97.9 | (17.7) | (7.12) |
| Utilidades | 139.43 | 46.03 | 155.66 | 338.2 | 111.6 | 109.63 | 16.23 |
| Promedio de Trabajadores | 28 | 30 | 29 | 96.7 | 103.6 | (1) | 1 |
| Fondo de Salario | 174.09 | 180.68 | 168.60 | 93.3 | 96.8 | (12.08) | (5.49) |
| Salario Medio | 6217.56 | 6022.67 | 5813.83 | 96.5 | 93.5 | (208.84) | (403.73) |
| Valor Agregado | 393.56 | 302.70 | 401.26 | 132.6 | 101.96 | 98.56 | 7.7 |
| Productividad | 14055.85 | 10090.01 | 13836.58 | 137.1 | 98.4 | 3746.57 | (219.27) |

Fuente: Elaboración Propia de la autora a partir de datos tomados del Departamento Económico.

De ella se deduce que:

- Cubatur sobrecumple su plan de ventas en un 14.1% al planificarse 2093.00 MMT y obtener 2387.97 MMT, con 294.97 MMT por encima de lo planificado. En relación al 2015 aumentaron la ventas en un 5.7%. A esto favoreció el aumento del turismo extranjero al país en especial a Santiago de Cuba; representado fundamentalmente por el aumento en las ventas de Transfer, Estancias y Boletos.
- El costo de venta crece en un 11.9% con relación al plan y un 6.6% con respecto al año 2015.
- Los gastos totales disminuyeron en un 5.1% con respecto al plan y en un 2.1% con respecto al año 2015. Dado por una disminución de los gastos generales y administrativos y los gastos financieros.
- Las utilidades mostraron resultados muy positivos al cumplirse en un 338.2% representado por 109.63 MMT por encima de lo planificado. Con relación al año anterior también crece en un 11.6%.

- El promedio de trabajadores aumentó con respecto al año 2015, pero disminuyó con relación al plan, esto se debió a que hubo una disminución tanto en el fondo de salario como en el salario medio.
- El fondo de salario disminuyó con respecto al plan en un 6.7% y con respecto al 2015 disminuyó en un 3.2%.
- El valor agregado creció con respecto al año 2015 y con respecto al plan, dado que aumentaron los ingresos y disminuyeron los gastos.
- La productividad creció con respecto al plan pero disminuyó con relación al año anterior, esto se debió a que hubo un aumento en el promedio de trabajadores del 2016 con respecto al 2015.

La tabla 2.6 muestra el comportamiento durante el periodo 2015-2016 de algunos de los indicadores de eficiencia de la entidad:

Tabla 2.6: Indicadores de Eficiencia 2015-2016

| Indicadores UM:MMT | Real 2015 | Plan 2016 | Real 2016 | % de Cumplimiento | | Variación | |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------------|---------|-----------|---------|
| | | | | R16/P16 | R16/R15 | Plan | 2015 |
| Costo por peso de venta | 0.801 | 0.824 | 0.808 | 98.1 | 100.9 | (0.016) | 0.007 |
| Gasto por peso de venta | 0.149 | 0.165 | 0.138 | 83.6 | 92.6 | (0.027) | (0.011) |
| Utilidad por peso de venta | 0.062 | 0.022 | 0.065 | 295.5 | 104.8 | 0.043 | 0.003 |

Fuente: Elaboración Propia de la autora a partir de datos tomados del Departamento Económico.

De ella se deduce que:

- El Costo por Peso planificado de 0.824 se cumple al obtenerse 0.808 centavos por peso de ingresos para un 98.1% y se ahorran 0.019 centavos, no se mejora su ejecución contra al año anterior debido a que se crece el índice en 0.007 centavos por peso de ingresos. La no ejecución de cinco operaciones de cruceros planificadas incidió negativamente en estos resultados.
- El gasto por peso de venta disminuyó con relación al plan en un 16.4% y con relación al 2015 también mostró una disminución en un 7.4%. El cuidado de la

ejecución de los gastos le permitió a la Agencia tener buenos resultados en su gestión.

- La utilidad por peso de venta aumentó con relación al plan en un 195.5% y con relación al 2015 en un 4.8%, cumpliéndose exitosamente este objetivo.

En sentido general todos los indicadores se comportaron de forma positiva, se obtuvieron utilidades de 155.66 MMT, que representa un 338.2% respecto al plan; los gastos totales disminuyeron en 17.7 MMT debido a que disminuyeron los gastos financieros y los gastos generales y de administración donde se incluyen los gastos en combustible, en electricidad, en servicios de agua, en reparación y mantenimiento, alquiler de equipos, entre otros.

En resumen el año 2016 mostró una situación económica para la empresa favorable, cumpliéndose el plan de ventas al 114.1% potenciado por una alta demanda de los turistas por los servicios de la Agencia.



Capítulo 3

Capítulo 3: Resultados de la instrumentación de las técnicas científicas de análisis económico - financiero en el periodo 2015-2016.

3.1 Consideraciones Preliminares.

En este capítulo trataremos de dar respuesta al objetivo planteado en la introducción de este trabajo, relacionado con aplicar técnicas científicas de Análisis Económico - Financiero, que propicien el análisis e interpretación de los Estados Financieros e informes básicos, para la toma de decisiones oportunas en la Unidad Organizativa de Base Agencia de Viajes Cubatur Santiago, analizaremos el desempeño de la empresa en el periodo 2015 - 2016, ejecutando los siguientes análisis:

- Análisis del Balance General Combinado en 31 de diciembre de los años 2015–2016.
- Análisis del Estado de Resultado Combinado en 31 de diciembre de los años 2015–2016.
- Análisis mediante Razones Financieras.
- Análisis mediante el Método Dupont.
- Análisis del Capital de Trabajo.
- Análisis del Cuadrante de Navegación.

3.2 Análisis Combinado (Horizontal y Vertical).

Método de Análisis Horizontal

El análisis horizontal estudia las relaciones entre los elementos financieros para dos juegos de estados de fechas o periodos sucesivos. El análisis horizontal mediante el cálculo de porcentajes o de razones, se emplea para comparar las cifras de dos estados; debido a que tanto las cantidades comparadas como el porcentaje o la razón se representan en la misma fila o renglón. Las razones y los porcentajes del análisis horizontal no presentan los inconvenientes que fueron señalados en el análisis vertical, ya que solamente resultan afectados por un cambio en la partida. El análisis horizontal es principalmente útil para regular tendencias de los estados financieros y sus relaciones.

Método de Análisis Vertical

El análisis vertical por definición es uno de los instrumentos o herramientas que se utilizan en el análisis financiero de una empresa. Este método permite identificar la estructura de inversión y financiamiento de una empresa y su coherencia con la actividad económica que realiza. Además, facilita la identificación de cuentas con importancia relativa. El análisis vertical se denomina también análisis estático porque estudia la situación financiera en un momento determinado sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo.

3.2.1 Análisis del Balance General Combinado (Horizontal y Vertical).

Este análisis consiste en unir en un mismo modelo, el análisis tanto vertical como horizontal, de forma que resulte más fácil determinar los cambios ocurridos entre un periodo y otro, ya que pueden ser apreciados de manera porcentual y absoluta. **(Ver Anexo 4).**

Análisis Horizontal

Activos:

- Teniendo en cuenta las variaciones ocurridas en las partidas que se encuentran dentro del Activo Circulante, el año 2016 con respecto al 2015 termino con una disminución de 51518.05MT lo que representa un 10.16%.
- La cuenta de Efectivo en Caja y Efectivo en Banco con respecto al 2015 decrecen 17907.65MT y 143506.47 MT respectivamente representando 38.59%. y 63.61%. Provocado por el crecimiento de facturación en el periodo, significando un crecimiento en las Cuentas por Cobrar a clientes de 141521.36MT lo que represento el 261.62%, otra causa que intervienen en este decrecimiento es el efectivo en Banco en CUP al cierre del 2015 alcanza 207892.19 pesos y en el 2016, 48895.58 pesos ya que en el periodo 2015 no se aplicaba la Resolución 17 y 6 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) del pago por resultado.
- Las Cuentas por Cobrar internas para el 2016 tuvieron un saldo de 34567.97MT presentando un aumento con respecto al 2015, donde estas tuvieron saldo cero, ya que fueron registradas en el 2015 en Ingresos acumulados por Pagar.
- El Pago por Cuenta de terceros decreció con respecto al 2015 en un 100%, por indicaciones de la Oficina Central de Cubatur en el 2016 esta cuenta no fue utilizada. Los Pagos anticipados con un saldo durante el 2016 de 3339.90MT muestra un crecimiento con respecto al 2015 de 1864.46MT para un 126.37%, debido a errores de

pagos dobles al Hotel Meliá Jardines del Rey, Hotel Iberostar Playa Pilar y Hotel Grand Memories Varadero.

- Los Adeudos al Presupuesto del Estado crecieron para el 2016 con respecto al 2015 en un 100%. Al cierre del 2016 se encontraba un saldo de 2717.17MT correspondiente a Licencia Maternidad y Reclamación por otros conceptos a la ONAT de pago indebido por 1414.89 pesos.
- Los Ingresos Acumulados por Cobrar disminuyen en 59857.75MT para el 2016 con relación al 2015 representando un 35.68%.
- Los Útiles y Herramientas crecieron para el 2016 en 165.39MT y conjuntamente con estos creció también su grado de desgaste siendo superior al 2015 en un 11.19%. Los Activos Fijos Netos cerraron el 2016 con un saldo ascendente a 164631.08MT, con un aumento con relación al 2015 de 5708.25MT para un 3.59%. debido a las incorporaciones de nuevos puntos de ventas y la informatización de todas las áreas de la entidad registrándose nuevos equipos de informática y mobiliarios.
- Los Gastos Diferidos a Corto Plazo finalizaron el 2016 con un saldo de 1240.00MT creciendo con respecto al 2015 ya que durante este último este indicador mostró saldo cero. En el 2016 ese saldo corresponde a los materiales de propaganda y promoción que fueron diferidos entre el periodo de noviembre 2016 –Marzo-17.
- Los Gastos del Proceso inversionista decrecieron par el 2016 con relación al 2015 en un 6991.43MT, lo que representa el 36.09%, durante el periodo 2016 no se ejecutó ninguna obra, ni reparación a las oficinas por lo que el saldo disminuye.
- Las Cuentas por Cobrar diversas disminuyen para el 2016 con respecto al 2015 en 5843.49MT, lo que representa un 93.45%. Significa una buena gestión de Cobro por parte de la entidad ya que en el 2015 el importe fue muy superior incidiendo negativamente la Empresa Comercializadora Ventas Internacionales de Cubatur con los servicios de guías.
- Todo lo anteriormente expresado provoco una disminución de los Activos totales de un año con relación al otro en un saldo de 57404.72MT que porcentualmente representa un 8.30%.

Pasivos:

- El Total de Pasivos teniendo en cuenta las variaciones ocurridas en las partidas que lo integran cerro el 2016 con un saldo ascendente a 394078.52MTmostrando un crecimiento de 87497.96MT para un 28.54%.

- Las Cuentas por Pagar a Corto Plazo y las Cuentas por pagar internas aumentaron para el 2016 con respecto al 2015 en 20672.73MT y 321.31MT respectivamente. evidentemente al crecer los niveles de ingresos y costos se genera más obligaciones de pagos.
- El Cobro por Cuenta de terceros aumentó en 18976.28MT para el 2016 con respecto al 2015 para un 341.95%, debido a la incorporación del sistema AMADEUS (sistema para venta de Boletos Viazul y Cubana Aviación) con la venta de Viazul que crece en correspondencia con el periodo 2015 en un 2685% es decir en el 2015 solo se pudo vender 4291.00 CUC y en el 2016 con la incorporación del sistema AMADEUS se vendió 115255.00 CUC. Provocando un incremento en esta cuenta.
- Los Cobros Anticipados aumentaron durante el 2016 en un saldo de 16195.90 MT para un 169.48%, el 31% corresponde a ventas futuras realizadas por nuestros vendedores para ejecutarse próximo periodo, el resto corresponde a pagos efectuados por las empresas pagadas de más y pendientes de conciliación de saldos.
- Los depósitos recibidos disminuyeron para el 2016 con relación al 2015 en un 100%, aquí se reflejan los depósitos recibidos que no corresponden a nuestra entidad por lo que al cierre del 2016 no tiene nada pendiente.
- Las Obligaciones con el presupuesto del Estado crecen hacia el 2016 en 438.57MT lo que representa el 12.37% con relación al 2015, las Nómina por Pagar crece para el 2016 en 1925.15MT lo que representa un 14.13% con respecto al 2015, la Provisión para Vacaciones crece en un 24.56% para el 2016 en relación al 2015 representado por un aumento de 942.24MT, la Provisión para pago de Subsidios crece hacia el 2016 en 827.47MT por encima del 2015 todo este incremento es producto a la aplicación de la Resolución 17 y 6 del pago por resultado que en el periodo anterior no se aplicaba.
- Las Retenciones por Pagar de Operaciones disminuyeron en el 2016 en 46.50MT un 3.38% menos que en el 2015, estas retenciones corresponden a los créditos sociales de los trabajadores que evidentemente disminuye en correspondencia con el periodo anterior.
- Los Gastos Acumulados por Pagar crecen para el 2016 en un 789.38% en relación con el 2015 y los Costos Acumulados por Pagar crecen en 16249.05MT para el 2016, representando un 10.92% más que en el 2015. En estas partidas se registran al cierre del periodo las estimaciones de Gastos y Costos que han sido ejecutadas y aún no han presentado las facturas los prestatarios y proveedores.

- El total de Pasivos Circulantes crece en un 39.72% alcanzando para el 2016 un saldo de 387987.77MT.
- Las Cuentas por Pagar Diversas disminuyen en un 99% para el 2016 contando con solo 245.50MT. en este periodo solo se registran las cuentas por pagar correspondientes a los arrendamientos con que cuenta hoy la Empresa y en periodos anteriores se registraban todo lo concernientes a las obligaciones incurridos por concepto de gastos administrativos.
- Los Ingresos de periodos futuros crecen en el 2016 con relación al 2015 en 1400.65MT, lo cual representa un incremento del 31.54%. provocado por el incremento de las ventas de Tarjetas Telefónicas.

Como los Activos Totales disminuyen y los Pasivos Totales aumentan es negativo para la empresa ya que evidencia que esta no tiene los recursos suficientes para operar a corto plazo por tanto la variación del capital de trabajo de un año respecto al otro es negativa.

Capital:

- El Capital de la UEB decrece para el 2016 en un 65.61% en relación al 2015.
- Las Utilidades crecen en 16233.80MT para el 2016 respecto al 2015 ascendiendo a un monto de 155663.71MT, lo que representa un 11.64% por encima del 2015.
- En general el Total de Capital disminuye para el 2016 ya que el porcentaje de disminución del capital de la UEB fue superior que el porcentaje de aumento de las utilidades, lo que indica que en el 2016 el capital no fue suficiente para solventar las deudas.

Análisis Vertical

Activos:

- Las partidas más significativas dentro de los Activos en el periodo analizado fueron para el 2015 el Efectivo en Banco el cual representa el 32.62% del Total de Activos y los Ingresos Acumulados por cobrar con un 24.26%; y para el 2016 las Cuentas por Cobrar a clientes con un 30.84% y los Ingresos Acumulados por cobrar con un 17.01%, todas estas dentro del Activo Circulante el cual represento del Total de Activos el 73.32% y el 71.83% para los años 2015 y 2016 respectivamente.
- Los Activos Fijos Netos representaron el 22.98% y el 25.96% para el 2015 y el 2016 respectivamente con respecto al Total de Activos.

- Los Gastos Diferidos a corto plazo y los del proceso inversionista y las Cuentas por Cobrar Diversas no tuvieron un peso significativo dentro de los Activos.

Pasivos:

- Internamente al Total de Pasivo, el Pasivo Circulante representó el 90.58% para el 2015 y el 98.45% para el 2016, siendo dentro de este las partidas más distintivas los Costos Acumulados por cobrar para los dos años con un 50.07% y un 41.87% respectivamente, además de las Cuentas por Pagar a corto plazo con 25.98% en el 2015 y un 25.46% en el 2016 todo esto con respecto al Total de Pasivos.

Capital:

- Para el 2015 el Capital de la UEB constituyó el 63.79% del Total de Capital dejándole a la Utilidades solo el 36.21%. Para el 2016 este comportamiento se mostró de forma contraria representando el Capital de la UEB solo el 35.17% del Total de Capital y las Utilidades el 64.83% restante.

3.2.2 Análisis del Estado de Resultado Combinado (Horizontal y Vertical).

Para analizar el Estado de resultado comparamos el valor de cada año con él por ciento que representa del total de ventas netas, de forma que resulte más fácil determinar los cambios ocurridos entre un periodo y otro, ya que pueden ser apreciados de manera porcentual y absoluta. **(Ver Anexo 5).**

Análisis Horizontal

- Las Ventas (Ingresos Turísticos) crecen para el 2016 en 138662.25MT con relación al 2015, lo que representó un incremento del 5.89%, esto se debió a que hubo un crecimiento en las ventas del mercado interno, estancia, traslados y otros servicios como la venta de tarjetas de turistas, tarjetas telefónicas y Boletos tanto aéreos como terrestres, se logró la venta de excursiones marítimas, se incorporaron nuevos servicios turísticos como ventas de los Grupos de Circuitos a los paladares con la nueva incorporación del Sector No estatal. En el caso de las excursiones marítimas y las tarjetas de turistas durante el 2015 no hubo venta de estos servicios.
- Las Devoluciones en Venta ascienden en el 2016 a 105583.37MT superando al 2015 en un 11.43%, dado principalmente por devoluciones de excursiones del mercado interno.

- Las Ventas Netas fueron superior al 2015 en 5.66%, lográndose para el 2016 2387973.88MT de Ventas Netas.
- Los Costos de Venta aumentaron durante el 2016 en un 6.63% con relación al 2015, esto fue producto de los nuevos servicios que no fueron ofertados durante el 2015.
- Producto de que los Costos de Venta crecieron en mayor porcentaje que las Ventas Netas para el 2016 con relación al 2015, solo se logró que creciera la Utilidad Bruta en Venta en un 1.74% con respecto al 2015.
- Los Gastos en Operaciones se incrementaron par el 2016 en un 27.17% superior al 2015, ocupando estos el mayor porcentaje de crecimiento del 2016 en relación al 2015. Esto se debió a: Durante el 2016 creció el pago por resultado que en el año 2015 no hubo, se realizaron pagos por vacaciones acumuladas, además de que hubieron otros gastos autorizados.
- Los Gastos Generales y de Administración decrecieron para el 2016 en 41672.87MT, lo que represento un 20.98% por debajo del 2015. Esto fue producto de que existió una disminución de dichos gastos en CUP de poco más de 40000.00 pesos.
- Los Gastos financieros disminuyeron en un 44.45% en relación al 2015 dado una disminución de los gastos por Seguro Automotor y de las Comisiones Bancarias.
- Durante el 2015 no se produjeron otros gastos, mientras que para el 2016 estos ascienden a 124.84MT, de ellos 104.84MT corresponde a valor residual de los activos fijos que se le dieron de Baja en el periodo, y 20.00MT de faltante de medios monetarios.
- Los Ingresos Financieros y Otros Ingresos crecieron para el 2016 respecto al 2015 en 4.91% y 5.57% respectivamente, producto a la cancelación de Expedientes de cuentas por pagar por no presentación de los prestatarios y cumplimiento de la Resolución 24/2015 de la Oficina Central de Cubatur.
- Todo esto conllevó a que crecieran las Utilidades en un 11.64% para el 2016 con relación al 2015, representado por 16233.80MT de utilidad por encima del 2015.

Análisis Vertical

- Las partidas más representativas dentro del Estado de Resultado con relación a las Ventas fueron: las Ventas Netas con 95.98% y 95.77%; los Costos de Venta con 76.86% y 77.40% y la Utilidad Bruta en Venta con 19.12% y 18.37% para los años 2015 y 2016 respectivamente.

3.3 Análisis mediante Razones Financieras.

Para profundizar en el análisis de la evolución financiera de la empresa, se recomienda la aplicación de un conjunto de razones financieras que permiten clarificar este comportamiento. Para poder analizar estas razones es imprescindible no sólo dominar el cálculo de ellas, también hay que interpretarlas correctamente y ser capaces de encontrar las causas que generaron sus variaciones, tanto cuando son negativas como cuando son positivas.

3.3.1 Razones de Liquidez

La liquidez es la posesión de la Empresa de efectivo necesario en el momento oportuno que permita hacer pagos por los compromisos contraídos. A continuación, mostramos como se comportó la liquidez en esta Empresa para estos años:

Liquidez General: Expresa las veces que el Activo Circulante cubre el Pasivo Circulante. Sus resultados se expresan en: entre 1.3 y 1.5 correcto, menor que 1.3 peligro de suspensión de pago y mayor que 1.5 peligro de tener ociosos.

- **Liquidez General=Activos Circulantes/ Pasivos Circulantes**

| Años | UM | Activos Circulantes | Pasivos Circulantes | Razón |
|------|-------|---------------------|---------------------|-------|
| 2015 | Veces | 507 053.79 | 277 699.23 | 1.83 |
| 2016 | Veces | 455 535.74 | 387 987.77 | 1.17 |

Fuente: Elaboración Propia de la autora a partir de datos tomados del Departamento Económico.

Las comprobaciones realizadas muestran al determinar la Liquidez General que en el año 2016 los Activos Circulantes fueron capaces de cubrir 1.17 veces al Pasivo Circulante, o lo que es equivalente, por cada peso de deuda a Corto Plazo la entidad cuenta con \$1.17 para pagar dicha deuda.

Comparando el año 2016 respecto al año 2015 se aprecia que la liquidez general disminuyó, mostrando según las normas para el año 2016 peligro de suspensión de pago y para el 2015 peligro de tener ocioso, esto es resultado de que el Activo Circulante en el 2016 es inferior al del año 2015. Las partidas del Activo Circulante que tiene mayor incidencia en este resultado son: Efectivo en banco y los Ingresos Acumulados por cobrar.

Liquidez Inmediata: Expresa las veces que los Activos más líquidos (AC-Inventarios) cubren el Pasivo Circulante. Sus resultados se expresan en: entre 0.5 y 0.8 correcto, menor que 0.5 peligro de suspensión de pago y mayor que 0.8 peligro de tener tesorería ociosa.

▪ **Liquidez Inmediata= (Activos Circulantes-Inventarios) /Pasivos Circulantes**

Esta razón muestra la capacidad inmediata de la empresa para enfrentar sus obligaciones a corto plazo sin la inclusión de los inventarios. Como la entidad objeto de investigación no posee inventarios los resultados de esta razón son los mismos que para la liquidez general, mostrando para los dos años peligro de tener tesorería ociosa.

Tesorería: Expresa cuantos pesos de efectivo dispone la empresa para pagar un peso de deuda a corto plazo. Sus resultados oscilan entre 0.30 y 0.50 lo que expresa que es su valor medio óptimo.

▪ **Tesorería=Cuentas de Efectivo/ Pasivos Circulantes**

Cuentas de Efectivo= Efectivo en Caja+ Efectivo en Banco

| Años | UM | Efectivo en Caja | Efectivo en Banco | Cuentas de Efectivo | Pasivos Circulantes | Razón |
|------|-------|------------------|-------------------|---------------------|---------------------|-------|
| 2015 | Pesos | 46 400.75 | 225603.32 | 272 004.07 | 277 699.23 | 0.98 |
| 2016 | Pesos | 28 493.10 | 82 096.85 | 110 589.95 | 387 987.77 | 0.29 |

Fuente: Elaboración Propia de la autora a partir de datos tomados del Departamento Económico.

Esta razón muestra la capacidad de efectivo que tiene la empresa para pagar sus deudas a corto plazo. Se pudo apreciar para el 2016 una disminución de \$0.69 con respecto al 2015, ya que para el 2015 la entidad conto con \$0.98 de efectivo por cada peso de pasivo circulante y para el 2016 conto con \$0.29, el resultado se muestra desfavorable encontrándose ambos años por fuera del criterio de análisis.

Solvencia: Muestra con cuanto cuenta la empresa de activos reales por cada peso de financiamiento ajeno o del total de las deudas. Sus resultados se expresan en: entre 1.5 y 2 correcto, menor que 1.5 peligro de no poder cubrir las deudas y mayor que 2 peligro de tener ocio.

▪ **Solvencia=Activos Totales/ Pasivos Totales**

| Años | UM | Activos Totales | Pasivos Totales | Razón |
|------|-------|-----------------|-----------------|-------|
| 2015 | Pesos | 691 603.15 | 306 580.56 | 2.26 |
| 2016 | Pesos | 634 198.43 | 394 078.52 | 1.61 |

Fuente: Elaboración Propia de la autora a partir de datos tomados del Departamento Económico.

Se puede observar que para el año 2015 la entidad mostro peligro de tener ocio contando con \$2.26 de Activos Reales para solventar las deudas. Mientras que para el año 2016 muestra una

disminución de \$0.65 contando con \$1.61 de Activos Reales por cada peso de financiamiento ajeno.

3.3.2 Razones de Actividad:

Miden con que eficiencia la empresa emplea los recursos con incidencia en las ventas, las cuentas por cobrar, así como las cuentas por pagar. En una época altamente inflacionaria y conflictiva, este tipo de razones y proporciones cobra gran relevancia por el hecho de dar vuelta al dinero velozmente, se pueden eliminar costo e incrementar utilidades.

Ciclo de Cobro: Muestra la liquidez de Cuentas por Cobrar, el tiempo que se toman los clientes para cancelar sus obligaciones. Debe ser menor de 30 ser días.

- **Ciclo de Cobro=Cuentas y Efectos por Cobrar/ Ventas * 360**

Cuentas y Efectos por Cobrar=Cuentas por Cobrar a clientes+ Cuentas por Cobrar Internas

| Años | UM | Cuentas por Cobrar a Clientes | Cuentas por Cobrar Internas | Cuentas y Efectos por Cobrar | Ventas | Razón |
|------|------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------|--------------|-------|
| 2015 | Días | 54 094.38 | 0.00 | 54 094.38 | 2 354 895.00 | 9 |
| 2016 | Días | 195 615.74 | 34 567.97 | 230 183.71 | 2 493 557.25 | 34 |

Fuente: Elaboración Propia de la autora a partir de datos tomados del Departamento Económico.

Ciclo de Pago: Indica el número de días que la empresa demora en liquidarse las deudas. Debe ser menor de 30 días.

- **Ciclo de Pago=Cuentas y Efectos por Pagar/ Costo de Venta * 360**

Cuentas y efectos por Pagar=Cuentas Por Pagar a Corto Plazo+ Cuentas por Pagar Internas

| Años | UM | Cuentas por Pagar a Corto Plazo | Cuentas por Pagar Internas | Cuentas y Efectos por Pagar | Costo de Venta | Razón |
|------|------|---------------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------|-------|
| 2015 | Días | 79 641.36 | 0.00 | 79 641.36 | 1 809 955.05 | 16 |
| 2016 | Días | 100 314.09 | 321.31 | 100 635.40 | 1 929 967.69 | 19 |

Fuente: Elaboración Propia de la autora a partir de datos tomados del Departamento Económico.

La empresa lleva una buena política de cobros y pagos, aunque en el año 2016 el ciclo de cobro fue superior al tiempo establecido, ya que sus clientes tardaron como promedio 34 días

para cancelar sus deudas, influyendo negativamente las empresas que trabajaron en la recuperación de la ciudad de Baracoa dañada por el Huracán Mathew, esto aumentó con relación al 2015 donde sus clientes tardaron como promedio 9 días en cancelar sus deudas. A su vez esta salda sus obligaciones de pago como promedio en el 2015 en 16 días y en el 2016 en 19 días, aunque este aumento en 3 días, todavía se encuentra por debajo del tiempo establecido. En general ambos ciclos permiten concluir que la empresa es mejor pagando que cobrando, lo que se evalúa de positivo dándole prestigio ante sus proveedores.

Rotación de Activos Totales: Muestra cuan eficientemente la empresa utiliza sus activos. Si la rotación es alta, entonces la entidad está usando sus activos para generar ventas eficientemente, por el contrario, si es baja, la entidad deberá usar sus activos con más eficiencia o retirarlos.

▪ **Rotación de Activos Totales=Ventas Netas/ Activos Totales**

| Años | UM | Ventas Netas | Activos Totales | Razón |
|------|-------|--------------|-----------------|-------|
| 2015 | Veces | 2 260 139.75 | 691 603.15 | 3.27 |
| 2016 | Veces | 2 387 973.88 | 634 198.43 | 3.77 |

Fuente: Elaboración Propia de la autora a partir de datos tomados del Departamento Económico.

Los resultados demuestran que los activos rotaron 3.27 y 3.77 veces en ambos periodos respectivamente, siendo en el 2016 superior en 0.50 veces. Esto demuestra que la empresa ha sido eficiente al emplear sus activos para generar pesos de venta en ambos periodos.

3.3.3 Razón de Endeudamiento

La razón de deuda compara el pasivo total (deuda total) con el activo total. Esto indica el porcentaje de fondos totales que se obtuvieron de los acreedores. Los acreedores preferirían ver una razón de deuda baja debido a que existe una mayor protección para pérdidas para los acreedores si la firma se declara en quiebra.

Endeudamiento Total: Mide la participación de los acreedores en la financiación de los Activos Totales de la Empresa. Tiene que ser menor del 50%

▪ **Endeudamiento Total=Pasivos Totales/ Activos Totales**

| Años | UM | Pasivos Totales | Activos Totales | Razón |
|------|-------|-----------------|-----------------|-------|
| 2015 | Pesos | 306 580.56 | 691 603.15 | 0.44 |
| 2016 | Pesos | 394 078.52 | 634 198.43 | 0.62 |

Fuente: Elaboración Propia de la autora a partir de datos tomados del Departamento Económico.

Muestra que la empresa se financia con recursos ajenos en un 44% para el 2015 y en un 62% para el 2016 mostrando para este último un resultado que lo sitúa en una situación desfavorable, es decir, ya que la empresa está trabajando con financiamiento ajeno, peligrando la capacidad para devolverlo en su totalidad en el largo plazo.

3.3.4 Razones de Rentabilidad:

Las razones de rentabilidad, también denominadas de rendimiento se emplean para medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios.

Margen de Utilidad sobre Ventas: Expresa cuánto gana la empresa por cada peso que vende. Cuanto más alto es, mayor es la rentabilidad, pero depende del tipo de negocio o actividad.

- **Margen de Utilidad sobre Ventas=Utilidad Neta/ Ventas Netas**

| Años | UM | Utilidad Neta | Ventas Netas | Razón |
|------|-------|---------------|--------------|-------|
| 2015 | Pesos | 139 429.91 | 2 260 139.75 | 0.06 |
| 2016 | Pesos | 155 663.71 | 2 387 973.88 | 0.07 |

Fuente: Elaboración Propia de la autora a partir de datos tomados del Departamento Económico.

Este indicador muestra que por cada peso de Ventas Netas se obtuvo 6 centavos en el 2015 y 7 centavos en el 2016, las ventas y los costos de venta aumentaron en la misma proporción, los directivos deben velar porque este indicador no se deteriore.

Rentabilidad Económica: Expresa cuántos pesos de Utilidades antes de Impuesto genera la empresa por cada peso de Activo la entidad, independientemente de sus fuentes de financiamiento. A mejor índice, mejor rentabilidad invertido, mide la gestión operativa de la empresa. Mide el beneficio en función de los recursos de, depende de la composición de los activos.

- **Rentabilidad Económica=Utilidad neta/Activos Totales**

| Años | UM | Utilidad Neta | Activos Totales | Razón |
|------|-------|---------------|-----------------|-------|
| 2015 | Pesos | 139 429.91 | 691 603.15 | 0.20 |
| 2016 | Pesos | 155 663.71 | 634 198.43 | 0.25 |

Fuente: Elaboración Propia de la autora a partir de datos tomados del Departamento Económico.

La Rentabilidad Económica o Rendimiento sobre los Activos en el 2016 fue superior en 5 centavos, en ambos periodos generó \$0.20 y \$0.25 respectivamente de utilidad por cada peso invertido, o lo que es lo mismo, la utilidad representa de los activos el 20% y el 25% para el año 2015 y el 2016 respectivamente.

Rentabilidad Financiera: Muestra la utilidad sobre el capital obtenido por el negocio en un período de tiempo. Se puede obtener una buena rentabilidad sobre el Patrimonio si el porcentaje es mayor al rendimiento promedio del mercado financiero y de la tasa de inflación.

- **Rentabilidad Financiera=Utilidad Neta/ Capital**

| Años | UM | Utilidad Neta | Capital | Razón |
|------|-------|---------------|------------|-------|
| 2015 | Pesos | 139 429.91 | 385 022.59 | 0.36 |
| 2016 | Pesos | 155 663.71 | 240 119.91 | 0.65 |

Fuente: Elaboración Propia de la autora a partir de datos tomados del Departamento Económico.

Los resultados muestran que en el año 2016 el 65% del capital total generó utilidades netas, sin embargo, en el 2015 es del 36% siendo menos eficiente al generar menos utilidad del capital total. La Rentabilidad Financiera fue mayor en el 2016 en un 29%.

3.4 Método Dupont

Es importante para todas las empresas maximizar su rentabilidad financiera lo que sería el resultado de una buena gestión empresarial, pero para ello es imprescindible estar alerta sobre las razones que la fundamentan, por lo tanto, es preciso trabajar para lograr sus fortalezas de forma tal que permitan alcanzar óptimos resultados.

Año 2016 UM: MT

Utilidad Neta =155663.71

Capital =240119.91

Activos Totales = 634198.43

Ventas Netas =2387973.88

MUSV=Utilidad Neta/Ventas Netas

Rotación de Activos =Ventas Netas/ Activos Totales

MUSV=155663.71/2387973.88

Rotación de Activos = 2387973.88/634198.43

MUSV= 0.07=7%

Rotación de Activos = 3.77veces

ROA= MUSV*Rotación de Activos

Multiplicador del Capital= Activos Totales/Capital

ROA= 0.07*3.77

Multiplicador del Capital= 634198.43/240119.91

ROA=0.26=26%

Multiplicador del Capital= 2.64

ROE= ROA*Multiplicador del Capital

ROE= 0.26*2.64

$$\text{ROE} = 0.69 = 69\%$$

Año 2015 UM: MT

Utilidad Neta = 139429.91

Capital = 385022.59

Activos Totales = 691603.15

Ventas Netas = 2260139.75

MUSV = Utilidad Neta / Ventas Netas

Rotación de Activos = Ventas Netas / Activos Totales

MUSV = 139429.91 / 2260139.75

Rotación de Activos = 2260139.75 / 691603.15

MUSV = 0.06 = 6%

Rotación de Activos = 3.27 veces

ROA = MUSV * Rotación de Activos

Multiplicador del Capital = Activos Totales / Capital

ROA = 0.06 * 3.27

Multiplicador del Capital = 691603.15 / 385022.59

ROA = 0.20 = 20%

Multiplicador del Capital = 1.80

ROE = ROA * Multiplicador del Capital

$$\text{ROE} = 0.20 * 1.80$$

$$\text{ROE} = 0.36 = 36\%$$

| Método Dupont | UM | 2016 | 2015 | Variación |
|---------------|-------|------|------|-----------|
| ROE | Pesos | 0.69 | 0.36 | 0.33 |

Fuente: Elaboración Propia de la autora a partir de datos tomados del Departamento Económico.

El análisis de las razones financieras utilizadas en la pirámide Du Pont (**Ver Anexo 6**) en el período analizado tuvo un comportamiento poco significativo debido a los niveles de rentabilidad. Las razones que evidencian lo antes dicho se destacan a continuación:

- El Margen de Utilidad sobre Ventas expresa que la empresa pudo conservar en el periodo 2016 el 7% y en el 2015 el 6% o lo que es lo mismo el \$ 0.07 y el \$ 0.06 como utilidad por cada unidad de venta que realizó y a su vez la rotación de los activos implica que la empresa pudo generar 3.77 veces y 3.27 veces las ventas netas en cada uno de los años analizados.
- En el índice de rentabilidad económica (ROA) expresa que la utilidad neta representa el 26% y 20% del Activo para los años 2016 y 2015 respectivamente, equivalente a \$0.26 y \$0.20 de utilidad por cada peso invertido en los activos en los años analizados.
- El índice de la rentabilidad financiera (ROE) muestra por cada peso de capital invertido se ha generado un rendimiento de 69% y 36%, o sea, \$0.69 y \$0.36 de utilidad aproximadamente en los años 2016 y 2015. De esta manera, se puede afirmar que la salud financiera de la empresa en la actividad económica se encuentra

debilitada teniendo en cuenta que el índice de rentabilidad financiera es el punto culminante de la pirámide Dupont.

3.5 Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo muestra la capacidad del activo circulante en números absolutos después de hacerle frente a las deudas corrientes.

Capital de Trabajo = Activos Circulantes - Pasivos Circulantes

| UM:MT | Activos Circulantes | Pasivos Circulantes | Capital de Trabajo |
|-----------|---------------------|---------------------|--------------------|
| 2016 | 455 535.74 | 387 987.77 | 67 547.97 |
| 2015 | 507 053.79 | 277 699.23 | 229 354.56 |
| Variación | -51 518.05 | 110 288.54 | -161 806.59 |

Fuente: Elaboración Propia de la autora a partir de datos tomados del Departamento Económico.

Interpretación

La Empresa tiene un Capital de Trabajo positivo, favorable en los dos periodos, o sea, fue capaz de generar fondos que incrementaran su Capital de Trabajo, dígame aumento de los activos circulantes y disminución de los pasivos circulantes, disminuyendo las actividades que lo reducen, disminución de los activos circulantes y aumento de los pasivos circulantes.

El Capital de Trabajo en el 2015 es de 229354.56 MT, disminuyendo en 161806.59 MT para el 2016, por lo que se puede decir que la Empresa corre peligro con la administración de forma correcta de su Capital de Trabajo, esta disminución se debe fundamentalmente a la disminución de las cuentas: Efectivo en Caja en 17907.65 MT, el Efectivo en Banco en 143506.47 MT, el Pago por cuenta de terceros en 10999.80 MT y los Ingresos acumulados por cobrar en 59857.75 MT; y el aumento de todas las cuentas de pasivo exceptuando los depósitos recibidos y las retenciones por pagar generando una variación negativa del Capital de Trabajo (**Ver Anexo 7**).

Rotación del Capital de Trabajo = Ventas Netas/ Capital de Trabajo

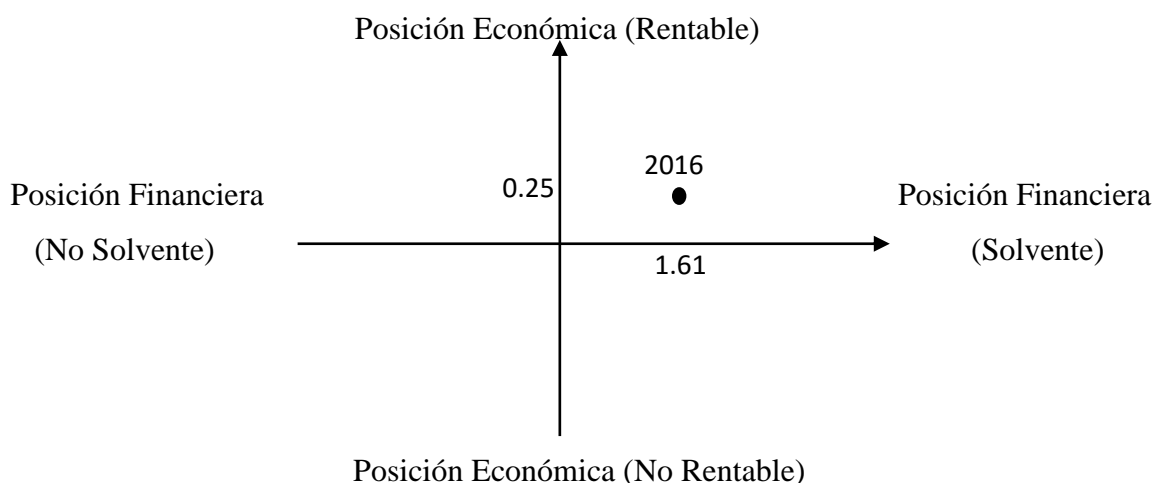
| Concepto | U/M | 2016 | 2015 |
|---------------------------------|-------|--------------|--------------|
| Ventas Netas | MT | 2 387 973.88 | 2 260 139.75 |
| Capital de Trabajo | MT | 67 547.97 | 229 354.56 |
| Rotación del Capital de Trabajo | Veces | 35.35 | 9.85 |

Fuente: Elaboración Propia de la autora a partir de datos tomados del Departamento Económico.

Para el año 2016 el grado de efectividad con que la empresa utilizo sus recursos fue mayor, es decir, las Ventas Netas cubren el Capital de Trabajo 35.35 veces, superior en 25.5 veces con relación al 2015 en el cual las Ventas Netas solo cubrieron el Capital de Trabajo 9.85 veces.

3.6 Cuadrante de Navegación

Después de aplicar las técnicas desarrolladas en este capítulo para el diagnóstico de la situación financiera de la empresa surge la incógnita de conocer en qué posición se localiza la misma, motivo por el cual se utilizará la técnica del cuadrante de navegación.



Gráfica 2: Cuadrante de Navegación.

Se clasificó la actividad de la empresa teniendo en cuenta lo que establece el cuadrante de navegación, como se muestra a continuación:

Según el cuadrante de navegación la empresa se sitúa en el **Cuadrante (I)**, por lo que es rentable y solvente, es decir, se encuentra Consolidada o en Desarrollo, ya que obtiene utilidades y genera suficiente efectivo por actividades de operación que le permiten cumplir con sus obligaciones. Debe tratar de mantenerse esta situación y de colocar el efectivo excedente (ocioso) en depósitos bancarios a plazo fijo o en inversiones de corto y largo plazo que generen ganancias adicionales por intereses y especulaciones.



Conclusiones

Conclusiones

Conclusiones

La investigación realizada posibilitó medir la efectividad con que la empresa ha utilizado sus recursos, en el periodo seleccionado, logrando destacar los puntos débiles presentes en la gestión económica-financiera de la unidad, tales como:

1. Los estados financieros emitidos por la entidad no se analizan correctamente, ya que no se utilizan todas las herramientas de análisis financiero que garanticen la toma de decisiones acertadas.
2. La liquidez disminuye debido a variaciones desfavorables en las partidas de activo y pasivo circulantes, evidenciando que la empresa no cuenta con los recursos suficientes para operar a corto plazo.
3. La razón de endeudamiento aumentó para el 2016, mostrando que la empresa se financia con recursos ajenos en un 62%, lo que la sitúa en una situación desfavorable.
4. Los ciclos de cobro y pago aumentaron, aunque solamente el ciclo de cobro sobrepasó el rango establecido por la legislación cubana, demostrando que la empresa es mejor pagadora que cobradora.
5. El Capital de Trabajo presenta un comportamiento positivo en los dos años disminuyendo en el 2016 en 161 806.59MT.
6. La Empresa se ubica en el CUADRANTE I, es rentable y solvente, se encuentra Consolidada o en Desarrollo, ya que obtiene utilidades en ambos años.



Recomendaciones

Recomendaciones



Recomendaciones

A partir de los análisis realizados, la autora propone las siguientes recomendaciones a la Dirección de la empresa, para que la misma evalúe su posible aplicación:

1. Seguir de cerca el comportamiento del Capital de Trabajo, ya que una tendencia a la disminución, podría llevar a la Empresa a no contar con los recursos necesarios para cubrir sus deudas, así como prestar atención a sus niveles de liquidez.
2. Utilizar de manera sistemática las técnicas científicas necesarias para realizar el análisis de los estados financieros, lo cual facilitará determinar en qué posición se encuentra la entidad en cada momento, así como tomar las decisiones correctas.
3. Capacitar al personal del área contable en temáticas a fines al análisis económico-financiero, con vista a elevar la calidad y eficiencia de los informes de desempeño.



Bibliografía

Bibliografía

- 📖 Amat Oriol. Análisis de los Estados Financieros. Ediciones Gestión 2000. Pág. 7.
- 📖 Benítez, Miguel A. Miranda, María V. Contabilidad y Finanzas para la formación de los Cuadros de Dirección, Universidad de la Habana, 1997, Cuba.
- 📖 Hernández Gorina Leandro, "Aplicación de Técnicas y Herramientas de Análisis Financiero en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Holguín. ", Tesis en opción al título de Lic. en Contabilidad y Finanzas, Contabilidad y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, S. de Cuba, Cuba, 2009.
- 📖 Meigs, Williams, Haka, Better. Las bases para decisiones gerenciales Pág.234
- 📖 Moreno, Joaquín. Las Finanzas en las Empresas-México. Cuarta Edición.1989. Pág.13.
- 📖 Planificación estratégica Agencia de Viajes Cubatur UEB Santiago de Cuba Años 2011-2015.
- 📖 Rodríguez Iglesias José A., "Aplicación de los Métodos de Análisis Económico-Financiero en la Empresa América Libre en el periodo 2006-2008 ", Tesis en opción al título de Lic. en Contabilidad y Finanzas, Contabilidad y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, S. de Cuba, Cuba, 2009.
- 📖 Salas Pérez Vicente, "Análisis e Interpretación de los Estados Financieros de la Empresa Militar Industrial Desembarco del Granma en el periodo 2006-2007. ", Tesis en opción al título de Lic. en Contabilidad y Finanzas, Contabilidad y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, S. de Cuba, Cuba, 2009.
- 📖 Tamayo Acosta Elier, "Análisis de la Gestión Económica Financiera de la Empresa de Equipos Industriales Marcel Bravo Sánchez en los marcos de Perfeccionamiento Empresarial ", Tesis en opción al título de Lic. en Contabilidad y Finanzas, Contabilidad y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, S. de Cuba, Cuba, 2009.
- 📖 Zorrilla Meriño Dunia, "Análisis e Interpretación de los Estados Financieros de la Empresa Acopio Beneficio Torcido de Tabaco en el periodo 2007-2008 ", Trabajo de Diploma, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, S. de Cuba, Cuba, 2009.
- 📖 [http://www.Gestiopolis.com/Administración financiera y análisis financiero para la toma de decisiones.](http://www.Gestiopolis.com/Administración%20financiera%20y%20análisis%20financiero%20para%20la%20toma%20de%20decisiones)

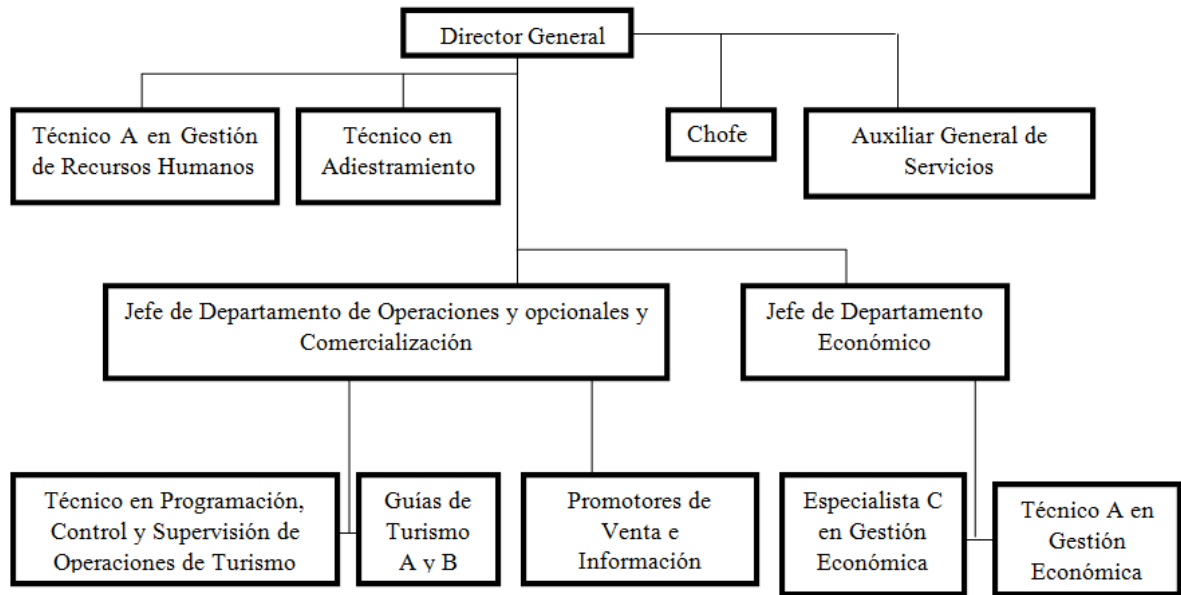
Webgrafía

-  Ecured: Análisis Económico-Financiero.
-  jcmonsalve1210.blogspot.com.El ejercicio actual del contador público: Método Vertical y Horizontal de Análisis Financiero.
-  <http://AUDITOOOL.com/Aspectos> Claves en el análisis de los Estados Financieros.
-  <http://Gerencie.com/Diferencia> entre Análisis Horizontal y Análisis Vertical.
-  <http://GestioPolis.com/Administracion> Financiera y Análisis Financiero para la toma de decisiones.
-  <http://www.monografias.com/Análisis> e Interpretación de los estados financieros. Pág. 2.
-  <http://www.monografia.com>Economia>. Aspectos Fundamentales del Análisis Económico – Financiero. Pág.2.
-  <http://www.monografias.com/Instrumentos> financieros de análisis para la toma de decisiones. pág.1.
-  http://www.monografia.com/trabajo_13/anadeef/anadeef.shtml.



Anexos

Anexo 1 Organigrama de la UEB Agencia de Viajes Cubatur



Fuente: Tomado de la Dirección de la UEB.

Anexo 2 Balance General de UEB Agencia de Viajes Cubatur. Periodo 2015-2016.

| UM: Moneda Total | | |
|---|-------------------|-------------------|
| Indicadores | 2016 | 2015 |
| ACTIVOS | | |
| Efectivo en Caja | 28.493,10 | 46.400,75 |
| Efectivo en Banco | 82.096,85 | 225.603,32 |
| Cuentas por cobrar a clientes | 195.615,74 | 54.094,38 |
| Cuentas por cobrar internas | 34.567,97 | 0,00 |
| Pago por cuenta de terceros | 0,00 | 10.999,80 |
| Pagos anticipados | 3.339,90 | 1.475,44 |
| Adeudos al presupuesto del estado | 2.717,17 | 0,00 |
| Ingresos acumulados por cobrar | 107.896,85 | 167.754,60 |
| Útiles y Herramientas | 1.630,06 | 1.464,67 |
| <i>Menos:</i> Desgaste de Útiles y Herramientas | 821,90 | 739,17 |
| Total de Activos Circulantes | 455.535,74 | 507.053,79 |
| Activos Fijos Tangibles | 315.133,44 | 306.915,61 |
| <i>Menos:</i> Depreciación de AFT | 150.502,36 | 147.992,78 |
| Total de Activo Fijo Neto | 164.631,08 | 158.922,83 |
| Gastos diferidos a corto plazo | 1.240,00 | 0,00 |
| Gastos diferidos del proceso inversionista | 12.381,82 | 19.373,25 |
| Cuentas por cobrar diversas | 409,79 | 6.253,28 |
| Total de Activos | 634.198,43 | 691.603,15 |
| PASIVOS | | |
| Cuentas por pagar a corto plazo | 100.314,09 | 79.641,36 |
| Cuentas por pagar internas | 321,31 | 0,00 |
| Cobro por cuenta de terceros | 24.525,64 | 5.549,36 |
| Cobros anticipados | 25.751,90 | 9.556,00 |
| Depósitos recibidos | 0,00 | 3.511,00 |
| Obligaciones con el presupuesto del estado | 3.984,68 | 3.546,11 |
| Nominas por pagar | 15.553,78 | 13.628,63 |
| Retenciones por pagar | 1.328,00 | 1.374,50 |
| Gastos acumulados por pagar | 42.022,21 | 4.724,87 |
| Costos acumulados por pagar | 165.014,30 | 148.765,25 |
| Provisión para vacaciones | 4.779,36 | 3.837,12 |
| Provisión para pago de subsidios | 4.392,50 | 3.565,03 |
| Total Pasivos Circulantes | 387.987,77 | 277.699,23 |
| Cuentas por pagar diversas | 245,50 | 24.436,73 |
| Ingresos de periodos futuros | 5.845,25 | 4.444,60 |
| Total de Pasivos | 394.078,52 | 306.580,56 |
| CAPITAL | | |
| Capital de la UEB | 84.456,20 | 245.592,68 |
| Utilidades | 155.663,71 | 139.429,91 |
| Total de Capital | 240.119,91 | 385.022,59 |
| Total Pasivo y Capital | 634.198,43 | 691.603,15 |

Fuente: Tomado del Departamento Económico

Anexo 3 Estado de Resultado de la Agencia de Viajes Cubatur. Periodo 2015-2016.

| Indicadores | 2016 | 2015 |
|--|-------------------|-------------------|
| Ventas | 2493557,25 | 2354895,00 |
| <i>Menos:</i> Devoluciones en venta | 105583,37 | 94755,25 |
| Ventas Netas | 2387973,88 | 2260139,75 |
| <i>Menos:</i> Costo de Venta | 1929967,69 | 1809955,05 |
| Utilidad Bruta en Venta | 458006,19 | 450184,70 |
| <i>Menos:</i> Gastos de Operaciones | 162208,68 | 127547,86 |
| <i>Menos:</i> Gastos Generales y de Administración | 156996,92 | 198669,79 |
| <i>Menos:</i> Gastos Financieros | 9287,45 | 9517,42 |
| <i>Menos:</i> Otros Gastos | 124,84 | 0,00 |
| <i>Más:</i> Ingresos Financieros | 15285,77 | 14570,38 |
| <i>Más:</i> Otros Ingresos | 10989,64 | 10409,90 |
| Utilidad Neta del Periodo | 155663,71 | 139429,91 |

Fuente: Tomado del Departamento Económico.

Anexo 4 Balance General Combinado (Vertical y Horizontal).

| UM: Moneda Total | | | Análisis Vertical | | Análisis Horizontal | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|---------------------|---------------|
| Indicadores | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | Variación | % |
| ACTIVOS | | | | | | |
| Efectivo en Caja | 28.493,10 | 46.400,75 | 4,49 | 6,71 | -17.907,65 | -38,59 |
| Efectivo en Banco | 82.096,85 | 225.603,32 | 12,94 | 32,62 | -143.506,47 | -63,61 |
| Cuentas por cobrar a clientes | 195.615,74 | 54.094,38 | 30,84 | 7,82 | 141.521,36 | 261,62 |
| Cuentas por cobrar internas | 34.567,97 | 0,00 | 5,45 | 0,00 | 34.567,97 | 0,00 |
| Pago por cuenta de terceros | 0,00 | 10.999,80 | 0,00 | 1,59 | -10.999,80 | -100,00 |
| Pagos anticipados | 3.339,90 | 1.475,44 | 0,53 | 0,21 | 1.864,46 | 126,37 |
| Adeudos al presupuesto del estado | 2.717,17 | 0,00 | 0,43 | 0,00 | 2.717,17 | 0,00 |
| Ingresos acumulados por cobrar | 107.896,85 | 167.754,60 | 17,01 | 24,26 | -59.857,75 | -35,68 |
| Útiles y Herramientas | 1.630,06 | 1.464,67 | 0,26 | 0,21 | 165,39 | 11,29 |
| <i>Menos:</i> Desgaste de Útiles y Herramientas | 821,90 | 739,17 | 0,13 | 0,11 | 82,73 | 11,19 |
| Total de Activos Circulantes | 455.535,74 | 507.053,79 | 71,83 | 73,32 | -51.518,05 | -10,16 |
| Activos Fijos Tangibles | 315.133,44 | 306.915,61 | 49,69 | 44,38 | 8.217,83 | 2,68 |
| <i>Menos:</i> Depreciación de AFT | 150.502,36 | 147.992,78 | 23,73 | 21,40 | 2.509,58 | 1,70 |
| Total de Activo Fijo Neto | 164.631,08 | 158.922,83 | 25,96 | 22,98 | 5.708,25 | 3,59 |
| Gastos diferidos a corto plazo | 1.240,00 | 0,00 | 0,20 | 0,00 | 1.240,00 | 0,00 |
| Gastos diferidos del proceso inversionista | 12.381,82 | 19.373,25 | 1,95 | 2,80 | -6.991,43 | -36,09 |
| Cuentas por cobrar diversas | 409,79 | 6.253,28 | 0,06 | 0,90 | -5.843,49 | -93,45 |
| Total de Activos | 634.198,43 | 691.603,15 | 100 | 100 | -57.404,72 | -8,30 |
| PASIVOS | | | | | | |
| Cuentas por pagar a corto plazo | 100.314,09 | 79.641,36 | 25,46 | 25,98 | 20.672,73 | 25,96 |
| Cuentas por pagar internas | 321,31 | 0,00 | 0,08 | 0,00 | 321,31 | 0,00 |
| Cobro por cuenta de terceros | 24.525,64 | 5.549,36 | 6,22 | 1,81 | 18.976,28 | 341,95 |
| Cobros anticipados | 25.751,90 | 9.556,00 | 6,53 | 3,12 | 16.195,90 | 169,48 |
| Depósitos recibidos | 0,00 | 3.511,00 | 0,00 | 1,15 | -3.511,00 | -100,00 |
| Obligaciones con el presupuesto del estado | 3.984,68 | 3.546,11 | 1,01 | 1,16 | 438,57 | 12,37 |
| Nominas por pagar | 15.553,78 | 13.628,63 | 3,95 | 4,45 | 1.925,15 | 14,13 |
| Retenciones por pagar | 1.328,00 | 1.374,50 | 0,34 | 0,45 | -46,50 | -3,38 |
| Gastos acumulados por pagar | 42.022,21 | 4.724,87 | 10,66 | 1,54 | 37.297,34 | 789,38 |
| Costos acumulados por pagar | 165.014,30 | 148.765,25 | 41,87 | 48,52 | 16.249,05 | 10,92 |
| Provisión para vacaciones | 4.779,36 | 3.837,12 | 1,21 | 1,25 | 942,24 | 24,56 |
| Provisión para pago de subsidios | 4.392,50 | 3.565,03 | 1,11 | 1,16 | 827,47 | 23,21 |
| Total Pasivos Circulantes | 387.987,77 | 277.699,23 | 98,45 | 90,58 | 110.288,54 | 39,72 |
| Cuentas por pagar diversas | 245,50 | 24.436,73 | 0,06 | 7,97 | -24.191,23 | -99,00 |
| Ingresos de periodos futuros | 5.845,25 | 4.444,60 | 1,48 | 1,45 | 1.400,65 | 31,51 |
| Total de Pasivos | 394.078,52 | 306.580,56 | 100 | 100 | 87.497,96 | 28,54 |
| CAPITAL | | | | | | |
| Capital de la UEB | 84.456,20 | 245.592,68 | 35,17 | 63,79 | -161.136,48 | -65,61 |
| Utilidades | 155.663,71 | 139.429,91 | 64,83 | 36,21 | 16.233,80 | 11,64 |
| Total de Capital | 240.119,91 | 385.022,59 | 100 | 100 | -144.902,68 | -37,63 |
| Total Pasivo y Capital | 634.198,43 | 691.603,15 | | | -57.404,72 | -8,30 |

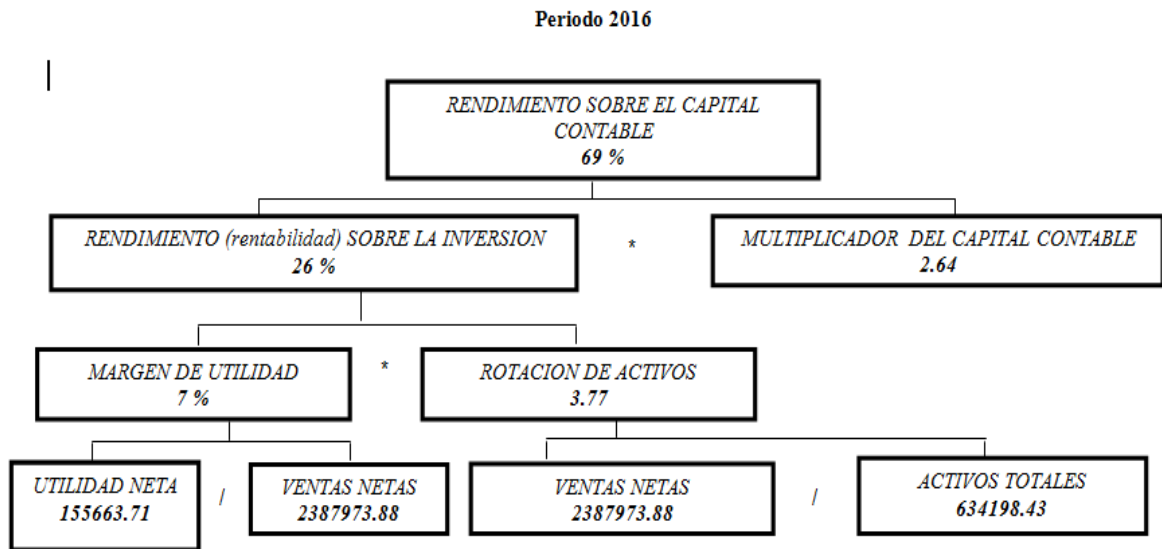
Fuente: Elaborado por la autora a partir de los datos tomados del Departamento Económico.

Anexo 5 Estado de Resultado Combinado (Vertical y Horizontal).

| Indicadores | 2016 | 2015 | Análisis Vertical | | Análisis Horizontal | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|---------------------|--------------|
| | | | 2016 | 2015 | Variación | % |
| Ventas | 2493557,25 | 2354895,00 | 100 | 100 | 138662,25 | 5,89 |
| <i>Menos:</i> Devoluciones en venta | 105583,37 | 94755,25 | 4,23 | 4,02 | 10828,12 | 11,43 |
| Ventas Netas | 2387973,88 | 2260139,75 | 95,77 | 95,98 | 127834,13 | 5,66 |
| <i>Menos:</i> Costo de Venta | 1929967,69 | 1809955,05 | 77,40 | 76,86 | 120012,64 | 6,63 |
| Utilidad Bruta en Venta | 458006,19 | 450184,70 | 18,37 | 19,12 | 7821,49 | 1,74 |
| <i>Menos:</i> Gastos de Operaciones | 162208,68 | 127547,86 | 6,51 | 5,42 | 34660,82 | 27,17 |
| <i>Menos:</i> Gastos Generales y de Administración | 156996,92 | 198669,79 | 6,30 | 8,44 | -41672,87 | -20,98 |
| <i>Menos:</i> Gastos Financieros | 9287,45 | 9517,42 | 0,37 | 0,40 | -229,97 | -2,42 |
| <i>Menos:</i> Otros Gastos | 124,84 | 0,00 | 0,01 | 0,00 | 124,84 | 0,00 |
| <i>Más:</i> Ingresos Financieros | 15285,77 | 14570,38 | 0,61 | 0,62 | 715,39 | 4,91 |
| <i>Más:</i> Otros Ingresos | 10989,64 | 10409,90 | 0,44 | 0,44 | 579,74 | 5,57 |
| Utilidad Neta del Periodo | 155663,71 | 139429,91 | 6,24 | 5,92 | 16233,80 | 11,64 |

Fuente: Elaborado por la autora a partir de los datos del Departamento Económico.

Anexo 6 Pirámide Du Pont



Fuente: Elaboración de la autora a partir de los datos del Departamento Económico.

Anexo 7: Estado de Variación del Capital de Trabajo

| Aumentos del Capital de Trabajo | | Disminución del Capital de Trabajo | |
|--|------------------|--|------------------|
| Aumento de Activos Circulantes | | Disminuciones de Activos Circulantes | |
| Cuentas por cobrar a clientes | 141521,36 | Efectivo en Caja | 17907,65 |
| Cuentas por cobrar internas | 34567,97 | Efectivo en Banco | 143506,47 |
| Pagos anticipados | 1864,46 | Pago por cuenta de terceros | 10999,80 |
| Adeudos al presupuesto del estado | 2717,17 | Ingresos acumulados por cobrar | 59857,75 |
| Útiles y Herramientas | 82,66 | | |
| | | | |
| | | | |
| Disminución de Pasivos Circulantes | | Aumentos de Pasivos Circulantes | |
| Depósitos recibidos | 3511,00 | Cuentas por pagar a corto plazo | 20672,73 |
| Retenciones por pagar | 46,50 | Cuentas por pagar internas | 321,31 |
| | | Cobro por cuenta de terceros | 18976,28 |
| | | Cobros anticipados | 16195,90 |
| | | Obligaciones con el presupuesto del estado | 438,57 |
| | | Nominas por pagar | 1925,15 |
| | | Gastos acumulados por pagar | 37297,34 |
| | | Costos acumulados por pagar | 16249,05 |
| | | Provisión para vacaciones | 942,24 |
| | | Provisión para pago de subsidios | 827,47 |
| | | | |
| Total de Aumento del Capital de Trabajo | 184311,12 | Total de Disminución del Capital de Trabajo | 346117,71 |
| Disminución Neta del Capital de Trabajo | 161806,59 | | |
| Total | 346117.71 | Total | 346117.71 |

Fuente: Elaborado por la autora a partir de los datos del Departamento Económico.