

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS  
" CAMILO CIENFUEGOS "**

*Facultad de Industrial - Economía  
Centro de Estudios de Turismo*

**MONOGRAFÍA**

***Herramientas económico-  
financieras como apoyo al sistema  
de compra y venta en la  
Comercializadora ITH División  
Territorial Varadero.***

***Autores: Msc: María Antonia Figueras  
Domínguez***

***Dr. Vladimir Vega Falcón***

***Matanzas, Diciembre del 2005***



*El turismo internacional constituye actualmente, en términos de valor económico, la segunda actividad mundial, superada solamente por la Industria del Petróleo. Más del 10% del Producto Interno Bruto (PIB) y del empleo de los recursos humanos en el ámbito mundial es generado en la actualidad por el sector turístico. Expertos y Organismos Internacionales vaticinaron que, con la entrada del nuevo milenio, el turismo pasará a ser uno de los tres sectores principales de la economía mundial junto a las comunicaciones y la informática.*

*Para el Caribe, en estos últimos años todo lo referente con el turismo ha cambiado mucho. Los números han crecido, la competencia más aún, se pronostican 31 millones de arribos para el 2010, de los cuales Cuba podría aspirar a captar entre 5 y 6, con lo que incrementaría su cuota actual de participación entre el 16 y el 19 % del área.*

*En los últimos años ha habido cambios importantes que abarcan mercados, demandas y productos. Los crecimientos sostenidos en el ámbito mundial van acompañados por la aparición de nuevas preferencias y demandas, nuevos mercados y segmentos y, por consiguiente, productos nuevos y cada vez más especializados.*

*El Caribe se identifica mundialmente como un macro destino de sol y playa. Esa es y será su principal vocación, pero cada vez se comprueba que no será la única. Varadero se identifica como Ciudad Turística. Reconocida como la mejor y más famosa playa de Cuba, combinada con diversión, compras y actividades deportivas. El polo turístico de Varadero ha crecido considerablemente en los últimos 10 años. Varadero representa uno de los mayores potenciales, con 15 864 habitaciones. Se quiere llegar según lo planificado hasta el 2005 a 16 000 habitaciones.*

*En nuestro país, el desarrollo de la industria turística tiene una importancia vital para lograr sostenidos crecimientos de ingresos en divisas. Tal es así que constituye un sector emergente priorizado en la economía nacional. Para ello oferta un diverso producto turístico, usando como base la explotación de sus recursos naturales, predominando el recurso playa, así como el turismo de ciudad.*

*También se identifica Cuba por su sistema económico, político y social, su desarrollo deportivo, niveles de educación y salud, su música y la hospitalidad de su gente.*

*El potencial natural de nuestro país, representado por sus más de 7000 Km. de costas, más de 300 playas en la isla y cayos adyacentes, muchas de ellas en estado prácticamente virgen, las condiciones climatológicas, las posibilidades de sus fondos marinos y la estratégica posición geográfica, unido a su potencial cultural y social, le brindan a Cuba grandes posibilidades turísticas, como ya lo demuestra la realidad de hoy, reafirmandose como uno de los principales destinos turísticos dentro del área del Caribe*

*Resulta evidente el sostenido incremento que tendrá el flujo turístico hacia Varadero. Este flujo, normalmente, no se comporta de forma lineal durante todo el año, sino que presenta dos etapas fundamentales: una de alta (diciembre – abril) y otra de baja (mayo-noviembre).*

*Varadero, como polo turístico, actúa como fuerza motriz generadora de los avances que en esta esfera necesita la economía cubana, a partir de los volúmenes de ingresos y su ritmo de crecimiento paulatino, lo que le da una participación destacada en el producto turístico nacional.*

*Las actividades relacionadas con el sector turístico siguen mostrando una halagadora perspectiva de expansión casi ilimitada como consecuencia de la elevada importancia en el balance económico de las naciones.*

*Esta situación constituye en el sector, un entorno de mercado fuertemente competitivo en el que los destinos turísticos han establecido estrategias de diferenciación, basadas en lograr la satisfacción del cliente por medio de la calidad en el servicio, por lo que requiere plantearse, como una meta principal, cubrir necesidades, gustos, deseos y expectativas de los clientes a través de una administración basada en la calidad de la oferta, que se trata de una nueva concepción empresarial que asume el compromiso de hacer esfuerzos permanentes por asegurar la calidad sistemática y cabalmente.*

*En el futuro, la calidad va a ser el precio indispensable para entrar a cualquier mercado. Los clientes van a dejar de sentirse impresionados cuando reciban lo que hayan pedido; lo van a considerar un derecho adquirido, por lo tanto las empresas que no hayan derogado el arte de explicar por qué las cosas no son como las prometieron, no tendrán futuro.*

*La presente monografía realizada en la Comercializadora ITH S.A. División Territorial Varadero, se utilizan diversas herramientas económico-financieras que potencian el proceso de toma de decisiones en el sistema de compra y venta, que permitan valorar las distintas estrategias que resulten más convenientes para el desempeño exitoso de la actividad fundamental de la misma, elevando de esta forma la calidad de nuestro servicio y logrando así la satisfacción de nuestros clientes.*

*Estas herramientas servirán de apoyo al proceso de toma de decisiones y deberán ser la base del proceso de compra y venta de suministros en el Polo teniendo en cuenta que nuestra empresa es la mayor suministradora de productos de alimento, ferretería e insumos en el polo.*

*Actualmente se realizan tres tipos de compras:*

- A la Economía Nacional*
- A la Casa Matriz los productos de importación*
- Compras en plaza contra pedidos puntuales de los clientes de productos que no se reciben naturalmente por Casa Matriz*

*Como información de base se toma la información estadística que muestran los sistemas informáticos con que cuenta la empresa:*

- Sistinve*
- Ecoe*
- Account*

*La base de datos consiste en la entrada de la información de cada referencia a partir de una codificación nacional a nivel de compañía. De cada producto se capta el código, la unidad de medida, la descripción, el proveedor, el precio, y el arancel. Cada uno de estos sistemas brinda información sobre la cobertura de las referencias analizadas, el cliente que las consume, la cantidad y el valor de la venta, el costo de la venta, el margen al que se efectuó la operación, el costo por peso, etc. Como deficiencia de cada uno de ellos tenemos entre otras las siguientes:*

### ***ECOE***

*Brinda por separado la información del valor de venta y del costo de la venta, lo que dificulta los análisis posteriores.*

### ***SISTINVE***

*El análisis de la venta por cliente es muy lento, pues no resume esta información y la misma sale por factura.*

*En este análisis no se deducen las devoluciones porque es una información que sale por otro campo que no incluye al cliente.*

### ***ACCOUNT***

*Sistema que registra todos los movimientos contables.*

*En estos sistemas para lograr el resultado final del análisis se tiene que llevar al Excel para su modificación.*

*El valor del costo por peso está desviado por aquellos clientes que pagan el arancel en CUC.*

*Todo esto trae consigo los siguientes problemas prácticos:*

- *Al realizar las compras la cobertura está viciada, pues si el producto faltó en el mes no lo tiene en cuenta y el promedio de venta diario incluye esos días.*

- *El proceso de compra se hace manual, por lo que el error humano está presente en ellos, es un proceso lento, ya que cada especialista atiende un gran número de referencias de varios proveedores, tanto de la Economía Nacional como importados.*
  
- *En el caso de los productos de la Economía Nacional el proceso de compras se realiza directamente con el proveedor, teniendo en cuenta la cantidad de productos vendidos, dejando un stock en almacén de 7 a 15 días, no permitiendo el sistema determinar correctamente el punto de pedido o reorden ni los stocks máximo y mínimo de cada producto.*
  
- *En el caso de los productos importados, el proceso de compras en el exterior lo realiza la Casa Matriz, y de sus almacenes distribuyen a partir de los pedidos que le realizan los especialistas; en este caso influye también el tiempo de demora de la importación.*

## ***I. Estado del Arte de la toma de decisiones en las empresas cubanas comercializadoras de servicios***

### ***1.1 Características del proceso de toma de decisiones empresariales***

*La gestión económica empresarial tiene como característica principal la transformación sistemática de la información en acción, lo que representa un proceso de cambios denominado toma de decisiones*

*Esencialmente la decisión es el conjunto de acciones que se realizan en un lugar y un momento determinado, basados en diversas informaciones.*

*Este proceso continuo de conversión está basado en retroalimentaciones en las cuales las informaciones constituyen input para la toma de decisiones, que le permiten crear y controlar diversas acciones que engendrarán nuevas informaciones, por lo que la toma de decisiones constituye un proceso continuo a partir de flujos informativos desarrollados dentro del sistema empresarial.*

*La toma de decisiones es aparentemente sencilla, es algo cotidiano y natural que hacemos diariamente de forma casi inconsciente. Pudiéramos hablar del hombre como un “homo decisional”, ya que tomamos aproximadamente entre seis mil y ocho mil decisiones diarias.*

*Los directivos y personas en general deben ser capaces de adquirir habilidades para tomar constantemente decisiones, pues éstas tienen repercusión en mayor o menor medida en la eficacia y en la eficiencia empresarial.*

*De acuerdo con la teoría clásica sobre las decisiones, éstas deben ser asignadas al nivel competente más bajo dentro de la estructura organizacional, pues mientras más cerca del problema se encuentre quien toma la decisión, más rápidamente se solucionará éste.*

*De acuerdo con Drucker (1967)<sup>1</sup> existen cinco elementos fundamentales del proceso de decisión:*

- 1) Comprensión clara de que el problema es genérico y sólo puede solucionarse a través de una decisión que establezca una regla.*
- 2) Definición de las especificaciones o condiciones limitantes de la solución.*
- 3) Obtención de una solución “correcta”, es decir, una solución que satisfaga plenamente las especificidades antes de prestarles atención a las concesiones necesarias para hacer la decisión aceptable.*
- 4) La inclusión en la decisión de la acción necesaria para llevarla a cabo.*
- 5) La retroalimentación que ponga a prueba la validez y efectividad de la decisión frente al curso real de los acontecimientos.*

*Estos elementos están estrechamente vinculados entre sí, por lo que al no ser efectivo alguno de ellos, el proceso decisorio carecerá de efectividad, lo cual tarde o temprano saldrá a relucir dentro de la realidad empresarial, asociado casi siempre a un impacto*

---

<sup>1</sup> Drucker, Peter E. *“The Effective Executive”*. New York Harper and Row, Publishers Incorporated, 1967.

*económico determinado; aunque pudiera tener además impactos sociales, políticos, estéticos, teóricos, religiosos, etc.*

*Algunas decisiones no tienen una gran repercusión económica dentro de la economía empresarial, pero otras pueden poner en juego el futuro de la empresa.*

*Para evaluar la importancia de una decisión, se deben tener en cuenta diferentes factores, como por ejemplo:*

*Impacto humano: La inmensa mayoría de las decisiones impactan de una forma u otra en las personas. En el ámbito empresarial pudiéramos poner como ejemplos el incremento o la reducción salarial, el cierre temporal o definitivo de una planta o de un punto de venta dentro del negocio, la distribución o no de dividendos, etc. La gerencia debe siempre valorar el impacto humano de sus decisiones, pues los recursos más valiosos con que cuenta son precisamente los recursos humanos.*

*Impacto en el tiempo: Generalmente son más importantes aquellas decisiones cuyos resultados perdurarán largo tiempo. Evidentemente es menos importante una decisión enmarcada en un corto período, como por ejemplo, hacer una rebaja en los precios de algunos productos por la celebración de las navidades, que otras decisiones cuyo impacto se prolongará en el tiempo por varios meses o años, por ejemplo, ampliar los activos fijos tangibles mediante la compra de una maquinaria para una industria o la construcción de nuevas habitaciones para un hotel.*

*Flexibilidad de los planes: En ocasiones las decisiones están enmarcadas dentro de patrones rígidos que siguen un plan único, mientras que en otras ocasiones nos enfrentamos ante planes flexibles que posibilitan valorar diferentes alternativas. En presencia de un plan rígido, las decisiones equivocadas pueden ser fatales, al no contar con cursos de acción alternativos.*

*Vinculación con los objetivos trazados: En la misma medida en que una decisión se identifique con los objetivos trazados por la gerencia empresarial, mayor importancia tendrá la misma. Hay decisiones que de ser acertadas garantizan el cumplimiento de*

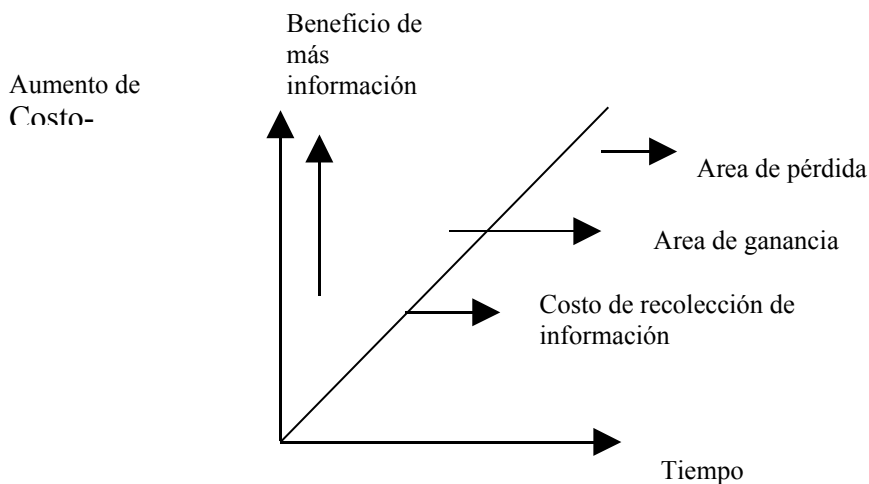


determinados objetivos, mientras que su desacierto puede conllevar al fracaso en el alcance de los objetivos.

*Cuantificación económica: Normalmente mientras mayor importe económico esté puesto en juego, más importante será la decisión tomada. Por ejemplo, no es lo mismo decidir comprar un sistema completo de dispensadores para vender los jugos y bebidas dentro de un hotel sustituyendo a los productos enlatados (que pudiera implicar una inversión de considerable envergadura monetaria), que decidir el nombre que tendrá un nuevo punto de venta que se inaugure.*

*El personal encargado de tomar las decisiones, además de hacerlo correctamente, deberá hacerlo de forma oportuna y minimizando los costos, Moody (1991)<sup>1</sup> muestra el siguiente gráfico que representa a las curvas de costo-beneficio-tiempo dentro del proceso de toma de decisiones:*

**Grafico No 1: Gráfico de costo beneficio tiempo<sup>2</sup>**



*Como se puede apreciar, si bien es importante poseer bastante información que posibilite tomar una acertada decisión que reporte un beneficio, también debe tenerse en cuenta que obtener dicha información implica un costo (hardware, software, bibliografía, correo electrónico, internet, etc.), por lo que en determinado momento del tiempo, los costos de recolectar las informaciones pueden ser mayores que los beneficios que reportan las mismas, por lo que podría caerse en un área de pérdidas*

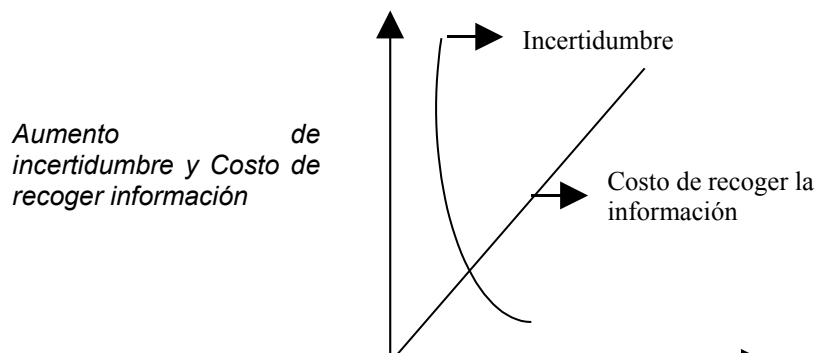
<sup>1</sup> Moody, Paul E. "Toma de decisiones gerenciales". Editorial Mc Graw-Hill Latinoamericana, S:A. 1991.

<sup>2</sup> Vega, Vladimir.. "Tesis Doctoral Herramientas Económico Financieras para la toma de Decisiones Gerenciales".1998

en este sentido. De ahí la importancia de lograr un balance cuando se recolecta la información y no sobresaturarse de ella sin una contraparte económica.

El mismo autor nos muestra el gráfico de las curvas de costo-incertidumbre-tiempo de la siguiente manera:

**Gráfico No 2: Gráfico de costo incertidumbre tiempo<sup>3</sup>**



Aquí se observa que en la misma medida en que transcurre el tiempo los costos de recoger la información se van incrementando proporcionalmente a su vez la incertidumbre va desapareciendo, lo cual le brinda claridad en sus ideas al decisor. Igualmente debe lograrse un adecuado balance en este sentido.

Tomar decisiones es más un arte que una ciencia y se apoya en algunos elementos básicos, como son:

**Juicio:** Se requiere tener la facultad de distinguir lo verdadero de lo falso, lo seguro de lo probable, lo lógico de lo ilógico. A través de operaciones intelectuales se debe ser capaz de comparar ideas para conocer sus relaciones y así poder tomar decisiones con cordura.

**Conocimientos:** El decisor debe adquirir la noción de las cosas mediante el ejercicio del entendimiento. Debe entender en un asunto legítimamente autorizado para ello.

<sup>3</sup> Vega, Vladimir.. "Tesis Doctoral Herramientas Económico Financieras para la toma de Decisiones Gerenciales".1998

*Experiencia: En la toma de decisiones es importante la enseñanza que se adquiere con el uso, la práctica, o con el vivir.*

*Información: El juicio, los conocimientos y la experiencia deben apoyarse en una adecuada información que ayude al decisor a inclinarse por el curso de acción más efectivo.*

*Análisis: Apoyado en los elementos anteriores se debe ser capaz de separar las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. El análisis debe tener presente a las diversas alternativas o cursos de acción y concluir en la selección del mejor de ellos.*

*Entre las características de las decisiones, se puede mencionar a las siguientes:*

**Periodicidad:** *Toda decisión está enmarcada en un período determinado de tiempo.*

**Efectos futuros:** *Más tarde o más temprano se podrán apreciar los efectos futuros que engendran la decisión. Unos efectos se obtendrán a corto plazo y otros a largo plazo, unos serán casi imperceptibles y otros de gran connotación, pero de una forma u otra, el futuro se encargará de mostrarlos.*

**Impacto:** *Muy vinculado con la característica anterior está el impacto que deja toda decisión y que se puede manifestar en varios aspectos: económicos, social, político, etc.*

**Calidad:** *Dentro del circuito de la toma de decisiones, es en la proposición de la retroalimentación cuando mejor se puede analizar la calidad de la decisión implementada y en dependencia de ésta el problema quedará totalmente o parcialmente resuelto, aunque pudiera incluso haberse agravado más.*

*En algunos casos la calidad de la decisión tomada es mala, lo cual según criterios del autor, puede deberse entre otras causas a las siguientes:*

- a) Utilización de una información errónea, desactualizada, o irrelevante.*

- b) *Utilización de una muestra mal seleccionada para desarrollar el proceso de análisis.*
- c) *Dejarse influir por prejuicios o sentimientos afectivos.*
- d) *Absolutizar la importancia de los promedios, ignorando el valor de los valores extremos.*
- e) *Interpretación y/o conclusiones equívocas.*
- f) *Análisis efectuado bajo un único prisma en relación con la posición social, económica o administrativa.*
- g) *Absolutizar la certeza cuando estamos en presencia de incertidumbre, etc.*

*De acuerdo con Figuerola (1995)<sup>4</sup> las decisiones según el nivel o amplitud al que se extienden pueden ser: globales, estratégicas, o tácticas.*

*Este propio autor considera que las decisiones tanto por el momento en que se adoptan, como por el momento en que se obtendrán los resultados, pueden catalogarse en a corto plazo, a medio plazo, a largo plazo, o a muy largo plazo.*

*En cuanto a esta clasificación pudiera simplificarse un tanto quedándose en: a corto plazo (con repercusión hasta un año), a mediano plazo (aquellas en que su impacto abarcará hasta cinco años) y a largo plazo (todas aquellas en que su impacto supere los cinco años).*

*Estas clasificaciones son válidas tanto para decisiones individuales como para decisiones colectivas, debiéndose utilizar estas últimas cuando se trate de decisiones de gran repercusión o impacto dentro del marco empresarial, como por ejemplo, decisiones sobre alternativas de inversión, decisiones sobre marketing mix, etc.*

*A través del tiempo los intelectuales se han cuestionado constantemente la forma de actuar al tomar una decisión, así como la manera de lograr que ésta sea la mejor posible. Como resultado de estos debates surgió el método científico que como enfoque general brinda una guía para responder a las anteriores interrogantes a través*

---

<sup>4</sup> Figuerola Palomo, Manuel. “Economía para la gestión de las empresas turísticas”.(Organización Financiera). Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. Colección de Estudios Turísticos. España, 1995.

*de los pasos antes mencionados: definición del problema, análisis de la información, definición y análisis de soluciones alternativas; selección de la mejor alternativa; puesta en práctica o implantación de la estrategia seleccionada y evaluación posdecisión.*

*La toma de decisiones es una parte importantísima del trabajo de un administrador o gerente, pues a través de su proceso se identifican y seleccionan las acciones para tratar un problema o para aprovechar una oportunidad.*

*Un problema surge cuando el estado real de los asuntos difiere del estado deseado para ellos. Normalmente una entidad está en presencia de problemas cuando su desempeño se desvía del planificado o del obtenido en el período anterior, cuando se manifiestan insatisfacciones por parte de los usuarios, o cuando no pueden enfrentar el reto de la competencia en el negocio; aunque no se debe ser absoluto en todos los casos.*

*Es importante que cuando se tomen decisiones que requieran la aceptación popular se compartan las responsabilidades con los subordinados, siempre que los beneficios que se esperen obtener en cuanto a calidad y entusiasmo, superen a los supuestos costos en tiempo y dinero.*

*Desde hace un cierto tiempo los estudiosos de la economía y gestión de empresas, están intentando canalizar sus inquietudes para resolver los graves problemas que los sistemas sociales, económicos y empresariales están planteando como consecuencia de la situación de incertidumbre característica de nuestra época. Irrumpen así en los cenáculos científicos, un buen número de propuestas, que en diferentes sentidos, convergen a dar un nuevo tratamiento, tanto a viejos problemas como a los que van surgiendo del complejo entramado de relaciones económico-financieras.*

*Según Gil (1996)<sup>5</sup> cuando en el horizonte empiezan a asomar los primeros destellos del tercer milenio de nuestra era, la comunidad científica se plantea importantes*

---

<sup>5</sup> Gil Aluja, Jaime. Conferencia magistral en el Congreso Internacional de la Sociedad Internacional de la Sociedad Internacional de Gestión y Economía Fuzzy (SIGEF).1996.

*interrogantes sobre el futuro de la actividad humana y sobre el contexto de la sociedad y sistema económico en el que será necesario ejercer nuestra convivencia.*

*De acuerdo con este prestigioso autor, es tiempo de reflexión. Es bueno el momento, para que quienes participen del espíritu universitario expresen sus pensamientos y planteen sus inquietudes en torno a aquello que hoy preocupa, pero, sobre todo, en torno a lo que va a preocupar a las próximas generaciones.*

*No resulta honesto cerrar los ojos y decir que se cree en las certezas, aunque éstas no residan en nuestro mundo. La incertidumbre puede ser una forma de representar las inestabilidades y a través de ella intentar comprender el papel que juegan en unas reglas de la naturaleza. Quizás, se halle un universo incierto, pero que responde a unas determinadas normas de conducta, la de los sistemas inciertos, y se pueda entonces enunciar leyes que incluso, sean formalizables de una manera cierta.*

*Los sistemas económicos, caracterizados siempre por una tupida red de interconexiones, no escapan, evidentemente, a estas reflexiones.*

*La configuración de nuestra existencia se ve asaltada por una sobre información difícil de asumir y controlar, y también por unos cambios profundos en sentidos no predeterminados, que hacen mirar al futuro envuelto en un velo de nebulosa incertidumbre. Parece llegado el momento del declive de las estabilidades y de las seguridades.*

*La economía, quizás la más joven entre las ciencias sociales, aparece de manera tardía y el pensamiento que gira a su entorno, se estructura inicialmente en base a una matemática mecanicista entre 1880 y 1914 con el Equilibrio General (Walras, Pareto, Cournot, Elgewort, entre otros.).*

*Frente a una realidad cuya característica fundamental era la estabilidad en la vida social y en las relaciones económicas, grupos de estudiosos intentan formalizar los procesos que en ella acontecen.*

*Sólo cuando no es posible, honestamente, considerar estimaciones “objetivas”, se debe recurrir a principios y modos de actuación diferentes. Pero en un mundo convulsionado como el de nuestros días, no parece que la incertidumbre vaya a remitir y únicamente conviviendo con ella resultará fácil la aceptación de nuevas reglas. Cuando la comunidad científica en su inmensa mayoría las haya asumido, el nacimiento del nuevo paradigma de la decisión será una realidad.*

## **1.2. Fundamentos de la toma de decisiones Económicas- Financieras en las empresas comercializadoras de cubanas de servicio.**

*Los servicios, a diferencia de los productos, son bienes intangibles. Un servicio incluye la realización de un trabajo para el cliente. Éste paga por obtener un servicio al igual que por adquirir un artículo.*

*En las economías más industrializadas la mayor parte de la población trabaja en el sector servicios y todo apunta a que esta tendencia seguirá así en el futuro. Los servicios más comunes son el mantenimiento y reparación de electrodomésticos, los transportes, las agencias de viajes, el turismo, el tiempo libre, la educación y la distribución.*

Nuestro país no está ajeno a esta tendencia por lo que los directores de las empresas cubanas han comenzado a tomar conciencia real de lo que representa para la nación la calidad en el mundo del comercio, la producción y los servicios, y, en ese sentido, el empresariado cubano camina con rumbo preciso, aunque aún no estamos satisfechos.

*Dentro de las empresas de servicios se enmarcan las empresas comercializadoras y distribuidoras de bienes y dentro de ellas juega un papel fundamental la Comercializadora ITH S.A.*

*La Comercializadora ITH S.A. comienza sus operaciones en 1997 careciendo de Capital de trabajo en ambas monedas. La fusión con ABATUR en 1998, con falta también de Capital de inventario que no tenían la rotación adecuada, provocó un gran crecimiento en cuanto a infraestructura y de recursos humanos haciéndose a su*

*vez mayor el déficit de Capital que no se podía recuperar con márgenes elevados, pues los mismos la hubiesen sacado de la competencia .*

*Esta problemática unida al deficiente control de reclamaciones, niveles de mermas y deterioros y ventas en Moneda Nacional de productos adquiridos en divisa, así como el insuficiente control de los recursos, generándose faltantes de montos considerables que tuvieron que ser ajustados y asumidos como gastos, fue llevando a la Compañía a una difícil situación financiera teniendo que recurrir a la utilización de créditos con altas tasas de intereses que aunque sustentaron las operaciones en estos años, fueron a su vez aumentando el nivel de endeudamiento y descapitalización .*

*A esto también se le suma los incumplimientos de los planes de venta y la irrentabilidad de las Divisiones Territoriales de las provincias orientales que no generan y por tanto no aportan utilidades, y tienen un nivel elevado de deudas con las Divisiones Importadoras de la Compañía, y además el nivel de gastos a cubrir, corresponde a las operaciones infraestructuras de la Casa Matriz.*

*Ante esta situación se han venido tomando un conjunto de decisiones con la perspectiva de ir erradicando esta problemática en un mediano plazo, como fue la creación de las Divisiones Importadoras, que como lo indica su nombre, se encargan de todo el proceso de importación y almacenamiento de los productos provenientes de otros países, provocando esto un cambio en las relaciones comerciales y económicas de las divisiones territoriales con la Casa Matriz. Otra de las medidas ha sido el aporte por anticipado de las utilidades planificadas a partir del descuento de un porciento fijo de los ingresos diarios.*

*Enmarcada en esta situación, e influenciada además por otro grupo de factores del entorno, como la situación financiera del país, el arreciamiento de la competencia y las necesidades de reducción de costos de las instalaciones turísticas ha venido desarrollándose la División Territorial Varadero de la Comercializadora ITH, cuyo desempeño tiene un papel fundamental al ser la División más grande y estar ubicada en el destino turístico más importante del país y representar aproximadamente el 40 % de las ventas y el 50 % de la utilidades de la Compañía.*



*Es precisamente por la importancia que tienen los resultados económicos y la salud financiera de la División para la lograr la recuperación a nivel nacional, además del papel que juega en el sistema turístico del polo.*

*El análisis de los estados financieros, también conocido como análisis económico-financiero consiste en un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectiva de la empresa con el fin de poder tomar las decisiones adecuadas.*

*De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan puntos débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se aprovechen los puntos fuertes para alcanzar los objetivos propuestos.*

*El análisis del Balance o del patrimonio de la Empresa es el primer paso del análisis de los estados financieros y permite evaluar aspectos tales como :*

- *Situación de liquidez o capacidad de pago: Se podrá atender los pagos a corto y a largo plazo. La capacidad de pago se denomina solvencia.*
- *Endeudamiento: ¿Es correcto el endeudamiento en cuanto a cantidad y calidad?*
- *Independencia financiera: ¿Tiene la empresa la suficiente independencia financiera de las entidades de créditos y de otros acreedores?*
- *Garantía: ¿Tiene las suficientes garantías patrimoniales frente a terceros?*
- *Capitalización: ¿Está la empresa suficientemente capitalizada? ¿ Es correcta la proporción entre capitales propios y deuda?*
- *Gestión de los activos: ¿Es suficientemente equilibrada desde un punto de vista patrimonio financiero?*

*Cada análisis del estado Económico-Financiero lleva aparejado un análisis del cumplimiento de lo presupuestado para el período analizado. En el caso de la*

*Comercializadora ITH División Territorial Varadero, el cumplimiento de lo presupuestado cumple un rol fundamental en la eficiencia de la Compañía por el peso que tiene en la misma.*

*Para la conformación del presupuesto se tiene en cuenta aspectos tales como el comportamiento estadístico, el crecimiento del turismo, el aumento en el número de habitaciones y las resoluciones dictadas tanto por nuestra Casa Matriz como por el Ministerio. Centrando esta actividad el Departamento Económico aunque tiene una participación fundamental la subdirección Comercial.*

*Una vez conformado el presupuesto a nivel de División Territorial se discute con cada una de la áreas implicadas y se modifica o se aprueba el mismo y se lleva esta propuesta a una discusión a la Cada Matriz la cual teniendo en cuenta los intereses de la compañía incrementa las ventas o reduce las partidas de gastos hasta llegar a un acuerdo entre ambas partes conformando así el presupuesto con el que deberá trabajar la División durante el siguiente año.*

*Tomando como base el análisis del estado financiero y teniendo en cuenta las necesidades y el presupuesto de la empresa se realizan los Comités de Compras con una frecuencia semanal, se comienzan a realizar en nuestra División Territorial a partir del año 2000, como una herramienta más para la toma de decisiones en cuanto al control de inventarios, los productos de lentos y nulo movimiento así como la capacidad financiera de la empresa.*

*En ellos participa y se tiene en cuenta el criterio del Departamento económico, el departamento Jurídico, Departamento de Marketing, El departamento de reaprovisionamiento que es quien lleva las propuestas de nuevos contratos o alternativas de proveedores*

*A partir del año 2004 y como otra vía de control de los gastos de la empresa y el control de los recursos de la empresa se comienza a analizar en los comité de compras las compras que se realizan para mantenimiento e inversiones con el mismo rigor de la contratación para la venta de mercancías.*

*A partir de este año 2005 se incluye también en los comités de compras las propuestas de los términos de contratación con los clientes atemperándolos a la legislación vigente y a los intereses de ambas partes y en el mismo comité se aprueban o no los términos del contrato, de ser aprobado se radica el contrato.*

*El funcionamiento de los comités de compras se rigen por resoluciones internas dictadas por la directora de la entidad y se desarrollan a partir de un orden del día que comienza por el chequeo de acuerdos del comité anterior, los puntos a tratar por cada interesado, donde cada punto genera un acuerdo con una fecha de cumplimiento y un responsable, así como un punto de asuntos generales donde se llevan otros temas relacionado con la actividad.*

*Otras de las herramientas utilizadas en nuestra Comercializadora son los llamados Comités de Control e Inventario.*

*Hasta el año anterior solo era una comisión de Inventario donde el objetivo era el control sobre las mermas y los deterioros, los productos en lento y/o nulo movimiento así como el consenso en la determinación del destino final de aquellos productos que arriban a su fecha de vencimiento para lo cual se tenía en cuenta la situación económica de la empresa, así como los motivos y responsables de que el producto haya caducado.*

*En este año se introduce entonces el análisis además de la Resolución No 297 /2003 sobre el control interno.*

*Esta comisión de control e inventario se efectúa no solo a nivel de División sino también a nivel de Agrupación.*

*Además del aparato económico y de la alta dirección de la empresa participan también el Departamento de Recursos Humanos, ya que en la misma se decide la aplicación de responsabilidad material sobre la persona que incurrió en la merma, deterioro, faltante, vencimiento, etc. y son invitados permanentes la Unión de Jóvenes Comunistas, el Partido Comunista de Cuba y el Sindicato.*

## **II. Diseño de herramientas Económico - Financieras para mejorar el proceso de compra y venta en empresas comercializadoras del sector turístico.**

### **2.1 Conceptos y objetivos del análisis Económico - Financiero**

*El análisis de Estados Financieros, también conocido como análisis Económico-Financiero, análisis de Balances o análisis Contable, consiste en un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar las decisiones adecuadas. De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se aprovechen los puntos fuertes para alcanzar los objetivos propuestos.*

*Dentro de un diagnóstico organizacional, el diagnóstico económico financiero es sin dudas indispensable, debido a que es la consecuencia del análisis de todos los datos económicos relevantes de la empresa, y que mediante él se puede llegar a determinar la fortalezas y debilidades con que cuenta el área económica de la empresa e incluso permite conocer la situación que presentan el resto de los subsistemas y cómo inciden en los resultados de la entidad. Para ello se requiere del análisis de la situación financiera y los resultados económicos.*

*Las cuentas anuales, integradas por el Balance General, El Estado de Resultado, conjuntamente con el Estado de Flujos de Efectivo, son la materia prima básica a utilizar en el análisis de los Estados Financieros. Estas cuentas tienen que ser ordenadas de acuerdo con criterios determinados para poder proceder a su análisis.*

*Los Estados Contables mencionados pueden utilizarse tanto cuando se refieren a ejercicios cerrados, y por tanto con datos históricos, como cuando se refieren a ejercicios futuros, y por tanto con datos provisionales.*

### 2.1.1 Análisis de los principales estados financieros.

#### ➤ Análisis del Balance General

El Balance General o Balance de Situación, como también se le nombra, es un estado contable que refleja la situación patrimonial de la empresa, la cual se compone de los bienes y derechos (activos) y de las deudas y capital propio (pasivos) con que cuenta la empresa en un momento dado.

Tabla No 1 Balance General<sup>6</sup>

<b>ACTIVO</b>	<b>PASIVO</b>
<i>Bienes (lo que la empresa tiene)</i>	<i>Deudas (lo que la empresa debe)</i>
<i>Derechos (lo que a la empresa le deben)</i>	<i>Capital (aportaciones de los propietarios)</i>
<b>En qué se ha invertido</b>	<b>De dónde se obtenido la financiación</b>

Dentro de las características principales del Balance General se encuentran:

- Siempre está referido a una fecha determinada
- Se expresa en unidades monetarias
- Se tiene que cumplir la siguiente igualdad

Tabla No 2 Igualdad fundamental del Balance General<sup>7</sup>

<b>ACTIVO = PASIVO</b>
<b>ACTIVO = DEUDAS + CAPITAL</b>

Resulta Importante realizar una clasificación de las partidas que conforman los activos y pasivos para facilitar el análisis. En el balance, según las normas americanas por las cuales se rige nuestra contabilidad, se ordenan los activos de mayor a menor liquidez y los pasivos de mayor a menor exigibilidad.

<sup>6</sup> Elaboración propia

<sup>7</sup> Elaboración propia

Según estos criterios los activos de una empresa pueden clasificarse en:

- **Activo Circulante:** Está integrado por aquellos activos que, en principio, no tiene carácter de permanencia ya que su plazo de estancia en la empresa es inferior a los doce meses. Para su análisis es útil dividirlo en tres masas patrimoniales:
  - **Disponible:** se compone del dinero y de las cuentas en entidades de créditos que tengan disponibilidad inmediata (como las cuentas corrientes, por ejemplo)
  - **Realizable:** Está conformado por los efectos y cuentas por cobrar que se pueden hacer efectivos en un período de corto tiempo.
  - **Existencias:** Son los materiales y productos que la empresa procesa y/o comercializa
  
- **Activos fijos:** En él se incluyen todos los activos que se piensa que permanecerán en la empresa más de un año o en principio, comprende los bienes inmovilizados y los gastos a distribuir en varios ejercicios del balance.
  
- **Activos diferidos:** Representa gastos producto de erogaciones que se deciden amortizar a corto o largo plazo.

De igual forma los pasivos pueden clasificarse como:

- **Exigible a corto plazo:** Incluye las deudas cuyo plazo de vencimiento no supera los doce meses. A efectos de profundización de análisis, puede ser de interés dividir las deudas a corto plazo entre las que tienen un coste financiero (emisiones obligatorias y deudas con entidades de crédito, por ejemplo) y las que no tienen coste financiero (como son normalmente las deudas con administraciones públicas, remuneraciones pendientes de pago, ajustes por periodificación, entre otros.)

- **Exigible a largo plazo:** Está integrado por todas las deudas con un plazo de vencimiento superior a los doce meses, como las provisiones para riesgos y gastos y las deudas a largo plazo.
- **No exigibles:** Esta masa patrimonial, también denominada recursos propios o capitales propios, se compone de todos los pasivos que no tienen la consideración de deudas. Por tanto, además de los fondos propios puede incluir los ingresos a distribuir en varios ejercicios.

### **Objetivos del análisis del Balance General**

El análisis del Balance General o del patrimonio de la empresa es el primer paso en el análisis de estados financieros y permite evaluar aspectos tales como:

- ✓ **Situación de liquidez o capacidad de pago:** ¿Se podrán atender los pagos a cortos plazo y a largo plazo? La capacidad de pago se denomina también solvencia, que puede analizarse desde una perspectiva a corto o a largo plazo.
- ✓ **Endeudamiento:** ¿Es correcto el endeudamiento en cuanto a calidad y cantidad?
- ✓ **Independencia financiera:** ¿Tiene la empresa la suficiente independencia financiera de las entidades de créditos y otros acreedores?
- ✓ **Garantía:** ¿Tiene las suficientes garantías patrimoniales frente a terceros?
- ✓ **Capitalización:** ¿Está la empresa suficientemente capitalizada? ¿Es correcta la proporción entre capitales propios y deudas?
- ✓ **Gestión de los activos:** ¿Es suficientemente equilibrado desde un punto de vista patrimonio financiero?

#### ➤ **Análisis del Estado de Resultados.**

Uno de los objetivos de cualquier empresa lucrativa es ganar dinero, por lo que también existen objetivos relacionados con los resultados mínimos a conseguir. El análisis económico ayuda a verificar cómo genera resultados una empresa y cómo mejorarlos. Para ello, los datos de base están en las cuentas de resultado o como también se le conoce, Estado de Pérdidas y Ganancia.

*Este análisis se concentra en los resultados ordinarios ya que los extraordinarios, como atípicos que son, no suelen ser representativos de la gestión desarrollada por la empresa. El análisis de los resultados ordinarios permite evaluar básicamente cuestiones como:*

- ✓ Evolución de la cifra de ventas global y por productos*
- ✓ Evolución del margen bruto global y por productos*
- ✓ Evolución de los gastos de estructura y de financiación*
- ✓ Cálculo de las ventas precisas para cubrir gastos y para comprobar la viabilidad económica de la empresa*
- ✓ Si se analizan cuentas de resultados provisionales de futuros ejercicios se podrá intentar optimizar la evolución del resultado futuro.*

*Así como al analizar balances se proponían algunos valores recomendables para algunos ratios, siempre matizables en función de la empresa y de su sector, en lo que se refiere al análisis de la cuenta de resultados la evaluación es mucho más simple, ya que se trata de aumentar ingresos y reducir gastos. En definitiva se trata de comprobar la evolución de los resultados y de la causa que los mejoran o empeoran.*

*Para poder realizar un análisis más completo de la estrategia que puede seguir la empresa, después de realizado el análisis económico-financiero, se complementa el mismo con la aplicación de técnicas comerciales que constituyen herramientas para mejorar la eficiencia en la gestión de compra y venta de una empresa, como son la Ingeniería de Productos, Ingeniería de Precios y Ranking de Productos.*

## **2.2 Ingeniería de Productos, Ingeniería de Precios y Ranking de Productos.**

### **2.2.1 Ingeniería del Producto y/o Diseño del Servicio**

*Su función principal es la de desarrollar el producto o diseñar el servicio hasta el nivel de especificaciones técnicas y, al mismo tiempo, proveer servicios técnicos al resto de la empresa.*



Generalmente, la Ingeniería del Producto es una sub área del Departamento de Producción, también conocida como departamento técnico o área técnica, departamento de diseño o área de diseño.

Las actividades que se desarrollan en ella, son:

### **1. Investigación.**

Se cumple, por lo general, sólo en las grandes empresas.

Existen dos tipos de investigación:

- a. La Investigación aplicada (práctica). Las empresas realizan especialmente investigación aplicada, es decir, la que pretende encontrar soluciones a problemas de productos/servicios.
- b. La investigación básica (pura): La investigación básica se desarrolla, fundamentalmente, en las universidades y centros privados.

### **2. Invención o adaptación.**

La invención es un producto de la creatividad del hombre, relacionado con la aplicación técnica de principios científicos. Tiene estrecha relación con la generación de ideas y con los conocimientos de Ingeniería. Es una actividad que le compete a Ingeniería del Producto.

La adaptación es el aprovechamiento de invenciones producidas fuera del ámbito de la empresa.

Cuando el invento (interno o externo) se incorpora realmente a la empresa (nuevo producto, nueva maquinaria o equipo), se dice que se ha producido una innovación (tecnológica).

Cuando se trate de maquinarias, equipos y procesos, le corresponderá a Ingeniería Industrial.

### **3. Desarrollo del producto (concreción de la idea).**

Es la función principal de esta actividad. La idea generada en Planeamiento

del Producto debe convertirse en producto/servicio. Se lleva a cabo mediante dos conjuntos de actividades:

**Tabla No 4 Actividades del Desarrollo del Producto<sup>8</sup>**

<b>Desarrollo del producto</b>	
<b>Dirección de las actividades requeridas</b>	<b>Ejecución de las actividades requeridas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de un programa</li> <li>• Supervisión de actividades desarrolladas</li> <li>• Control de avance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de ingeniería (especificaciones técnicas).</li> <li>• Diseño y producción de herramientas especiales.</li> <li>• Estudios especiales para definir procesos de producción.</li> <li>• Planeamiento financiero, en el caso de erogaciones significativas.</li> <li>• Planeamiento del servicio.</li> </ul>

De estas actividades, se obtiene como resultado el denominado **modelo o prototipo**, con este, el desarrollo continúa con estudios de comercialización, hasta lograr definirlo, es decir, hasta lograr el listado definitivo de las especificaciones técnicas.

Ingeniería del Producto/Servicio debe diseñar el producto/servicio de tal manera que el mismo logre el máximo valor para el consumidor final.

Este valor es la importancia que el consumidor le asigna al producto/servicio y hace que lo compre/use. El valor está relacionado con el precio del producto y con la función que cumple. Dada una función, cuanto más reducido sea el precio de venta, mayor será el valor asignado por el consumidor para el producto/servicio.

### **2.2.1.1 Matriz de portafolio BCG**

<sup>8</sup> U.H.

*Una de las técnicas que más se utiliza por la administración para tomar decisiones acertadas y no intuitivas en cuanto a la selección de los mejores productos a vender es la Matriz de Portafolio, que tiene sus antecedentes en la Matriz de Crecimiento-Participación o Matriz de Crecimiento-Cuota de Mercado Relativa, desarrollada en 1960 por el Grupo Consultivo de Boston (B.C.G.), la cual permite ver si una cartera de actividad o de negocio es equilibrada y se construye en base a los criterios siguientes:*

- a) Tasa de crecimiento: Sirve como expresión del interés presente y futuro de la actividad como indicador del atractivo e indica la necesidad de fondos.*
- b) Cuota de mercado relativo: Sirve como expresión de la posición competitiva de la empresa, indicando la capacidad de generar fondos.*

*A partir de esta matriz de portafolio del B.C.G. han surgido diversas adaptaciones como las realizadas por M.L.Kasavana y D.I. Smith (1982)<sup>9</sup>, y otros especialistas.*

*La aplicación de la matriz de portafolio requiere que de forma sistemática y cuidadosa se pueda recopilar información, requiriéndose para el análisis de la misma hacer una clara diferenciación de los grupos de productos por puntos de venta, así como utilizarse estadísticas.*

*El Índice de Popularidad (I.P.) refleja el nivel de aceptación de cada producto dentro de la oferta general, determinándose el mismo de la siguiente manera:*

$$**I.P = Índice de Ventas / Índice de Presentación**$$

*El Índice de Ventas muestra la proporción que le corresponde a la venta de un producto dentro de la venta total del período en estudio, determinándose de la siguiente forma:*

$$**Índice de Venta = Número de productos vendidos / Total de productos vendidos**$$

---

<sup>9</sup> Kasavana, M.L.: Smith, D.I. Material fotocopiado. 1982

El Índice de Presentación expresa la proporción con que aparece un producto en la oferta con respecto al total de presentaciones en su conjunto, durante un período determinado, es decir:

$$\text{Índice de Presentación} = \text{Veces que se presentó el producto} / \text{Total de presentaciones}$$

Algunos autores asumen que el I.P. no es más que el peso específico de las ventas de cada producto dentro de las ventas totales. Este procedimiento obvia por completo las veces que se presenta el producto ante el cliente, por lo cual no mide una verdadera popularidad.

Se calcula además el Índice de Popularidad Promedio, que es el índice medio de aceptación de la oferta por parte del cliente. Se calcula a partir de la media geométrica, con el objetivo de que se cumplan las reglas matemáticas para el trabajo con los índices, así como, para obtener un resultado más confiable, por cuanto la media geométrica evita las influencias de las fluctuaciones de los números extremos.

$$\text{Índice de Popularidad Promedio} = \sqrt[n]{I.P._1 \times I.P._2 \times \dots \times I.P._n}$$

Para el cálculo de la matriz es necesario calcular el Margen de Contribución Unitario de cada producto (Precio de venta – Costo del producto), conocido también como el Margen Bruto de Explotación, el cual brinda una medida de cómo cada uno de los productos ofertados contribuyen a la utilidad.

Es necesario determinar también el Margen de Contribución Total (Ingresos totales por las ventas de un producto – Costo total por dichas venta), lo cual nos permite determinar posteriormente el Margen de Contribución Promedio, utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Margen de Contribución Promedio} = \frac{\sum \text{Margen de contribución total de cada producto}}{\text{Total de productos del grupo}}$$

Es decir, no es más que la media aritmética de los márgenes de contribución totales de cada producto.

De acuerdo a la ubicación en una matriz del margen de contribución total y el índice de popularidad de cada uno de los productos de los grupos analizados, será la clasificación de los mismos y de esto dependerá la estrategia a seguir con cada uno de ellos. Para establecer dicha clasificación se comparan los valores promedios con los valores individuales de cada producto. Como fruto de estas comparaciones los productos se clasifican en: Estrella, Vaca, Incógnita y Perro, de según su índice de popularidad y su margen de contribución:

**Tabla No 5 Clasificación por la Matriz de portafolio BCG<sup>10</sup>**

<b>MARGEN DE CONTRIBUCIO N</b>	<b>INDICE DE POPULARIDA D</b>	<b>CLASIFICACION</b>
<i>Alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Estrella</i>
<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Vaca</i>
<i>Alto</i>	<i>Bajo</i>	<i>Incógnita</i>
<i>Bajo</i>	<i>Bajo</i>	<i>Perro</i>

A continuación se hace una breve caracterización de cada clasificación, así como se exponen las posibles acciones a emprender en cada caso:

**Tabla No 6 Caracterización de cada clasificación por la Matriz de portafolio BCG<sup>11</sup>**

<b>TIPO DE PRODUCTO</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>POSIBLES ACCIONES</b>
<b>ESTRELLA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen de Contribución e Índice de Popularidad alto.</li> <li>• El punto de venta posee una posición dominante sobre ellos.</li> <li>• Consumidores de grandes cantidades de productos para lograr atender la alta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una atractiva publicidad</li> <li>• Poner a prueba la elasticidad del precio, pues si la demanda casi no decrece, se puede aumentar el precio de venta entre un 5% y un 10% aproximadamente.</li> <li>• Mantener normas</li> </ul>

<sup>10</sup> U.H.

<sup>11</sup> U.H.

	<i>popularidad.</i>	<i>rígidas de calidad.</i>
VACAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Margen de Contribución bajo pero Índice de Popularidad alto.</i></li> <li>• <i>Ofrecen una fuente sólida de ingresos al atraer a los clientes por sus precios razonables.</i></li> <li>• <i>Generalmente son productos estabilizados, maduros.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Intentar reducir los costos para incrementar su margen de contribución.</i></li> <li>• <i>Poner a prueba la elasticidad del precio, aumentándolo si se comprueba que la demanda no decrece. Si el plato es muy sensible a la variación del precio, no aumentarlo.</i></li> <li>• <i>No desarrollarles una gran publicidad, al ser baja su rentabilidad.</i></li> <li>• <i>No invertir en ellos más allá de un mínimo que asegure su posición dominante.</i></li> <li>• <i>Reducir la posición que se le oferta al cliente cuando las características del plato lo permite.</i></li> </ul>
INCOGNITAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>También se conocen como productos puzzles o productos dilemas.</i></li> <li>• <i>Poseen un Margen de Contribución alto, pero un Índice de Popularidad bajo.</i></li> <li>• <i>Algunos de ellos constituyen el futuro de</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Incrementar la publicidad.</i></li> <li>• <i>Modificar el nombre del producto, o su forma de presentación.</i></li> <li>• <i>Bajar ligeramente el precio de venta (sobre todo si tiene un Margen de Contribución muy</i></li> </ul>

	<p>la empresa por las expectativas de crecimiento que tienen, mientras otros deberán a la larga ser abandonados, por no poder incrementarse suficientemente su popularidad.</p>	<p>alto), considerando la elasticidad de la demanda.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitar el número total de productos incógnitos ofertados, dentro de la oferta total.</li> </ul>
PERROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen de Contribución e Índice de Popularidad bajos.</li> <li>• Son productos en los cuales la empresa ha fracasado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar el plato, excepto que se interesa ofertas por razones de prestigio, imagen, etc., en cuyo caso pudiera incrementarse su precio.</li> <li>• Si se trata de un producto que pueda ser almacenado por largo tiempo, pudiera mantenerse un stock pequeño para algún cliente habitual.</li> </ul>

La matriz de portafolio del B.C.G. se representa de la siguiente forma:

Tabla No 7 Representación de la Matriz de portafolio BCG<sup>12</sup>

Índice de Popularidad

Margen de Contribución Total

	ALTA	BAJA
ALTA	ESTRELLA	INCOGNITA
BAJA	VACAS	PERRO

<sup>12</sup> U.H.

*Un análisis que se puede efectuar paralelamente al análisis de la Ingeniería de Productos, es el establecimiento de un Ranking que puede establecerse bajo diversos criterios, a continuación se detalla su aplicación.*

## **2.2.2 Ranking de Productos**

*Una vez que se han calificado cada uno de los productos en la matriz, la empresa determina si su cartera de negocios es saludable. Una cartera no equilibrada tendría demasiados Perros o Incógnitas y/o muy pocas Estrellas y Vacas.*

*La siguiente tarea de la empresa consiste en determinar que objetivo, estrategia y presupuesto puede asignar a cada producto.*

*Aunque la cartera de la empresa se muestre saludable, podrían asignarse objetivo o estrategias equivocados, a continuación se detallan algunos de los errores más frecuentes:*

- Dejar muy pocos fondos a las Vacas, en cuyo caso se debilitarían, o dejarles demasiados fondos, en cuyo caso la empresa no invierte lo suficiente en negocios de crecimiento.*
- Hacer inversiones mayores en Perros en espera de recuperarlos, pero fallando en cada ocasión.*
- Mantener demasiadas Incógnitas con poca inversión lo cual da como resultado un desperdicio de dinero. Las Incógnitas deben recibir el apoyo suficiente para lograr dominar su segmento, o bien eliminarse.*

*Dentro de un negocio también resulta de gran interés el establecer un Ranking entre los diversos productos, familias de productos, puntos de ventas, líneas de producción. Pues quien toma decisiones puede enfrentarse en determinadas ocasiones ante la posibilidad de eliminar uno o más productos, incentivar a través de una inversión o dar prioridades a los mejores productos del negocio, entre otros, para lo cual la existencia de un Ranking puede servir de guía, sin obviar, por supuesto que determinados productos pueden desempeñar un papel específico en cuanto a imagen, tradición. Lo*



*cual puede analizarse dentro de la Ingeniería de productos que brinda la mercadotecnia.*

*Puede ocurrir que el producto que más ventas tenga aporte poco a la absorción de los costos fijos y a la obtención de utilidades, o que el producto que menos ingresos brutos reporte sea el que mayor margen de contribución total tenga, por lo que a simple vista resulta difícil establecer una prioridad en cuanto a incentivar la venta de determinados productos, la eliminación de algunos de ellos.*

*Establecer un ranking único no resulta fácil, pues son muchos los detalles que pueden influir en el mismo, por lo cual se propone la determinación inicial de tres índices para los productos, con diferentes enfoques, para posteriormente determinar un índice integrado que deje definido el ranking final.*

*Inicialmente puede calcularse un Índice de Comercialidad que muestre el peso específico que tienen las ventas del producto; dentro de las ventas totales de todos los productos, o sea, el porcentaje de ventas que presenta cada producto del total vendido, lo cual muestra si un producto se vende poco o mucho en proporción a los demás. No debe confundirse este índice con el índice de popularidad, por cuanto aquí no se tiene en cuenta la cantidad de veces que se presentó el producto ante el cliente.*

*No se apoya en las unidades vendidas en su expresión física, sino en su expresión monetaria, por lo que quizás un producto pueda ser más popular que otro, pero sin embargo, tener menos comercialidad.*

*Evidentemente mientras mayor índice de comercialidad tenga un producto, más aporta monetaria mente a los ingresos del negocio con relación a los demás productos. Sin embargo, este índice se refiere a la esfera de los ingresos y no tiene en cuenta absolutamente a los costos, de ahí que se le dé menos importancia dentro del índice integrador.*

Resumiendo este índice, se puede expresar así:

***Índice de comercialidad = Ventas totales del producto / Ventas totales de todos los prod***

*Un segundo índice que puede determinarse es el Índice de Rentabilidad que nos indica el margen de contribución que obtiene cada producto por peso de ventas, o sea, expresa el tanto por uno del margen de contribución (1- costos variables como un % de las ventas expresadas monetariamente).*

*Esto no es más que la razón del margen de contribución, que al aumentar nos muestra que ese producto es más rentable, dejando así mayor porcentaje para cubrir los costos fijos y tal vez generar utilidad.*

*A este índice se le da mayor peso dentro del índice integrador que al Índice de Comercialidad por cuanto sí tiene en cuenta los costos del producto (los variables), además de los ingresos. No obstante, refleja un potencial económico que debe materializarse dentro del negocio, por lo que al Índice de Contribución (tercer índice que se utiliza dentro del Índice Integral) es a quien se le da una mayor prioridad dentro de la integralidad de los productos.*

*Resumiendo el segundo índice propuesto, se puede determinar de las siguientes formas:*

**1- Índice de Rentabilidad =  $\frac{\text{Margen de contribución total del producto}}{\text{Ventas totales del producto}}$**

**2- Índice de Rentabilidad =  $1 - \left( \frac{\text{Costo variable total del producto}}{\text{Ventas totales del producto}} \right)$**

**3 - Índice de rentabilidad =  $1 - \left( \frac{\text{Costo variable unitario del producto}}{\text{Precio de venta del producto}} \right)$**

El tercer índice que forma parte de este análisis es el Índice de Contribución y se puede determinar de las siguientes formas:

1- **Índice de Contribución =** **Margen de contribución unitaria del producto /  $\Sigma$  de márgenes de contribución unitaria de todos los productos**

2- **Índice de Contribución =** **Margen de contribución total del producto /  $\Sigma$  de márgenes de contribución total de todos los productos**

Este índice nos muestra el porcentaje de utilidad que proporciona cada producto con respecto al total, o sea, el peso específico que tiene cada producto dentro del margen de contribución total, lo cual es de gran importancia, pues además de tener implícito elementos de costos y de ingresos, nos da una guía de cuáles son los productos que más contribuyen concretamente y cuantitativamente a la absorción de los costos fijos y a la obtención de utilidades.

Aunque cada índice nos permite un enfoque de análisis específico, es en el Índice Integrador donde realmente se obtiene el ranking de los productos.

Para el cálculo del mismo se le da más importancia al Índice de Contribución que a los otros dos índices utilizados. Por su parte se le da mayor preferencia a la rentabilidad que a la comercialidad en proporción de dos a uno, desde el punto de vista financiero y administrativo.

Para determinar la fórmula a utilizar en el Índice Integral se consultó a diversos especialistas de la actividad docente e investigativa y de la actividad empresarial (fundamentalmente de la turística), aceptándose la misma luego de los primeros resultados prácticos y de los análisis de los mismos. La fórmula en cuestión es la siguiente:

$$\text{Índice Integral} = (\text{Índice de Contribución} \times 0.5) + (\text{Índice de Rentabilidad} \times 0.3) + (\text{Índice de Comercialidad} \times 0.2)$$

*Dentro del proceso de toma de decisiones, la utilización de este ranking de productos, constituye una importante herramienta en manos de la gerencia empresarial, aunque debe interrelacionarse con otras herramientas como son la Ingeniería de Precios y la Ingeniería de Productos.*

*Para poder realizar un análisis más completo de la estrategia que puede seguir la gerencia empresarial con cada uno de los productos, y como complemento de las herramientas anteriormente utilizadas, se implementará el análisis de la Ingeniería de Precios.*

### **2.2.3 Ingeniería de Precios**

*La Ingeniería de Precios es una técnica de marketing que permite ajustar los precios con relación a los requerimientos de la demanda. Con este método se trata de reducir las diferencias de precios dentro de un listado de productos ofertados. Por supuesto, esto no implica que se olvide el costo de los productos, pues a partir de su determinación es que se introducen los cambios, de forma tal que a nivel de conjunto siempre cubran los ingresos a los gastos, obteniéndose además un margen de utilidad.*

*Existen tres factores básicos que determinan los límites en los que deben establecerse los precios de mercado:*

- El primero es el costo del producto, que determina un precio inferior, o precio mínimo. Aunque es posible asignar a un artículo un precio mas bajo que su costo, pocas empresas pueden hacerlo durante períodos prolongados.*
- El segundo es que los precios competitivos para productos comparables establezcan un precio tope, o limite superior. Casi siempre la competencia ejerce una presión sobre los precios de la empresa.*

- *Entre los límites inferior y superior de cada producto existe un precio óptimo, que es una función de la demanda del producto determinada por la disposición de la capacidad de compra que tienen los clientes*

*Esta técnica se apoya en el cálculo de un coeficiente que relaciona el precio promedio aceptado por los clientes con el precio promedio ofertado. Como fruto de esta comparación los precios se mantendrán o serán revisados. Las bases de cálculo son las siguientes:*

**Coeficiente comparativo de precios = Precio medio pedido / Precio medio ofertado**

donde:

**Precio medio pedido ( P.M.P.) = Total de ingresos reales / Total de productos vendidos realmente**

**Precio medio ofertado (P.M.O.) =  $\sum_{i=1}^n$  (Precio de venta x # de presentaciones / Cantidad total de presentaciones)**

**N = # productos ofertados**

*Luego de estos cálculos:*

- *Si  $P.M.P. / P.M.O. \leq 1.05$  se deben mantener los precios.*
- *Si  $P.M.P. / P.M.O. > 1.05$  se deben revisar los precios para un posible aumento ya que el precio ofertado está por debajo del que está dispuesto a pagar el cliente.*
- *Si  $P.M.P. / P.M.O. < 0.95$  se deben revisar los precios actuales ya que el precio ofertado es mayor que el precio que está dispuesto a pagar el cliente , por lo que se deben bajar.*

En los dos últimos casos se debe establecer un nuevo precio medio ofertado (N.P.M.O), que se define a partir del resultado del coeficiente P.M.P./ P.M.O.

**Para incrementar precio = N.P.M.O. = P.M.P. x 1.05**

**Para disminuir precio = N.P.M.O. = P.M.P x 0.95**

A partir de aquí se puede determinar el porcentaje de incremento o disminución del precio propuesto utilizando la siguiente fórmula de cálculo:

**% de incremento o disminución de precio =  $100 - [(P.M.O./ N.P.M.O.) x 100]$**

Este indicador muestra el porcentaje máximo a los que se pueden variar los precios de cada producto, por tanto, se lleva a fracciones y se multiplican los precios actuales por este índice. Dicha multiplicación dará como resultado la cantidad en que se aumentarán o disminuirán los precios vigentes, aunque finalmente se establecerán precios comerciales que redondeen dichas cifras.

Esta técnica se complementa con el principio de Frank Omnes<sup>13</sup>, según el cual el 50% de los productos deben concentrar sus precios en una banda media, el 25% en una banda alta, y el 25% en una banda baja, sin sobrepasarse del límite superior para la banda alta, e inferior para la banda baja.

Según este principio, se le calcula el 25% al nuevo precio medio ofertado. Posteriormente se suman ambos importes para obtener el límite superior de la banda media, y se le sustrae el límite inferior de la banda media.

Para obtener el importe correspondiente al límite superior de la banda alta, se le adiciona al nuevo precio medio ofertado su 50% y para conocer el límite inferior de la banda baja se le sustrae al nuevo precio ofertado su 50%.

---

<sup>13</sup> Frank Omnes. Fotocopia

*Según el principio de Omnes, el 25% de los precios de los productos deben encontrarse en la banda alta y otro 25% deben situarse en la banda baja, pero no siempre se deben forzar a determinados precios a ubicarse en dichas bandas, pues pudiera no ser estratégico para el negocio.*

### **III. Implementación de herramientas económico-financieras para el mejoramiento de las compras y ventas en la Comercializadora ITH División Territorial de Varadero**

#### **3.1 Caracterización de la Empresa**

##### **3.1.1 Antecedentes y Caracterización**

*Hasta 1993 la distribución de productos al polo turístico de Varadero era realizada por la Empresa Turística a través de su departamento de abastecimiento. En junio de ese propio año los insumos hoteleros pasan a ser distribuidos por una sucursal de esta empresa nombrada ABATUR. En un inicio se trabajaba con un grupo muy reducido de dirección que radicaban en tres oficinas situadas en la Dársena Varadero. La empresa que en un comienzo solo se encargaba de distribuir se va ampliando hasta convertirse en comercializadora.*

*La entidad se desenvuelve como Comercializadora ABATUR hasta octubre de 1998 en que se decide su unión con la Comercializadora ITH que hasta ese momento era la comercializadora de la Cadena Cubanacán, comenzando a formar parte de las unidades de apoyo a la actividad turística en el polo. (Anexo No 4)*

*La Comercializadora ITH S.A. División territorial varadero fue constituida el 30 de Noviembre de 1999 por la escritura No 429/99 inscrita en el libro 143, folio 131, hoja 9915, sección primera, inscripción primera y en el Registro Mercantil de La Habana libro 1998, folio 031, hoja 16749, inscripción séptima. Definiéndose su actual objeto social en junta extraordinaria celebrada el 12 de Marzo del 2001, quedando redactado y definido el mismo de la siguiente forma:*

- *Importar y adquirir en Cuba productos y equipos para su comercialización y distribución a las entidades del sector turístico, a las vinculadas directa o indirectamente al turismo y terceros de conformidad con la legislación vigente*
- *Operar almacenes, medios de izaje y de transportación de cargas, propios y arrendados, para la recepción, depósito, distribución y comercialización de las mercancías propias o en consignación, que importa, exporta o adquiere*
- *Prestar servicios de almacenamiento, manipulación, izaje y transportación de cargas a entidades del sector turístico, a las vinculadas directa o indirectamente al turismo y a otras que operan fundamentalmente en moneda libremente convertible*
- *Ceder temporalmente en arrendamiento áreas de almacenamiento, medios de manipulación e izaje de cargas y medios de transporte a entidades del sector turístico, a las vinculadas directa o indirectamente al turismo y a otras que operan fundamentalmente en moneda libremente convertible*
- *Establecer, operar y prestar servicios en Centros Comerciales Mayoristas, centros de ventas Mayorista( al por menor y al por mayor) y salones de exposición, propios y arrendados, en los que podrá ceder en arrendamiento espacios y locales para facilitar y garantizar la realización de actividades comerciales afines.*
- *Operar y prestar servicios de corredor aduanal*
- *Prestar servicios de transportación en moneda nacional a terceros, en los viajes de retorno sin carga*
- *Realizar ocasionalmente ventas mayoristas de mercancías en moneda nacional previa las autorizaciones correspondientes y de acuerdo a la legislación vigente a tales fines*
- *Prestar servicio de asesoramiento técnico sobre las actividades inherentes a su objeto social a entidades del sector turístico, a las vinculadas directa o indirectamente al turismo y a otras*

### **3.1.2 Estructura**



*La Compañía Comercializadora ITH S.A constituida al amparo de la legislación de la república de Cuba mediante escritura notarial No 2093 de 1994, con personalidad jurídica y patrimonio propio, tiene constituida 7 divisiones territoriales dentro de las cuales se encuentra la nuestra, la División territorial Varadero enclavada en el Municipio del mismo nombre cuenta con una capacidad total de 254 760 m3 de almacenaje de los cuales 6 962 son refrigerados, contando con un personal profesional y técnico con marcada experiencia en mercadotecnia y logística, con un promedio real de trabajadores de 407 de una plantilla aprobada de 414 . (Anexo No 5)Está subdividida en:*

◆ **Agrupación Alimentos e Insumos:**

*Cuenta con 6 almacenes definidos por familias de productos:*

- *Bebidas*
- *Vino*
- *Productos Secos*
- *Cárnico( 2 almacenes)*
- *Insumo (Cristalería, desechable, insumos Hoteleros)*

◆ **Productos Industriales**

- *Ferretería I ( Ferretería general)*
- *Ferretería II ( fundamentalmente materiales de construcción y mantenimiento)*
- *Ferretería III ( Piezas de repuesto)*

*Contamos además con una base de transporte que garantiza la distribución logística de la mercancía para lo cual cuenta con un parque de 47 vehículos automotores y talleres de reparación y mantenimiento del mismo, con una distribución planificada por Agrupaciones y dividida en zonas de acuerdo a los kilómetros a recorrer por el vehículo.*

*En estos momentos contamos con un banco de 106 proveedores de los cuales el mayor % es de la economía nacional ya que la mayoría de nuestras importaciones las realiza nuestra Casa Matriz.*

### **3.1.3 Ejercicio estratégico**

*Para determinar los objetivos de trabajo y la posición que tenemos como empresa se parte del ejercicio estratégico desarrollado en nuestra división, donde se revalidó la Visión y la Misión de nuestra Comercializadora para el 2004/2006,*

#### **Estrategia maestra**

*Garantizar la satisfacción de nuestros clientes, asegurando productos y servicios con calidad, alcanzando un crecimiento continuo en las ventas, con un fortalecimiento de las compras. Logrando una alta eficiencia económica, apoyados en nuestra ubicación favorable en el polo, así como en las facilidades crediticias dentro del MINTUR, con un colectivo competente, de elevada moral revolucionaria, luchando contra el delito y las ilegalidades.*

#### **Visión**

*Somos la Compañía Comercializadora para el turismo en Varadero que trabaja para satisfacer a sus clientes ofreciendo productos y servicios con calidad, distinción y facilidades.*

#### **Misión**

*Somos los líderes en la garantía de los suministros y servicios a nuestros clientes en la provincia de Matanzas al contar con un colectivo altamente competente.*

#### **Escenario Medio o más probable:**

*Se mantiene la tendencia al terrorismo, se fortalece la estabilidad de la política interna, se mantiene la política agresiva del gobierno de Estados Unidos, se continúa deteriorando la situación económica internacional, la tendencia al desarrollo de inversiones mixtas aumenta en el país, el ALCA y la globalización neoliberal han conllevado a la maduración de movimientos progresistas que han incidido en la*

instauración de gobiernos comprometidos con el desarrollo social, además de la apertura de nuevos segmentos de Asia y América Latina .Se fortalecen los valores del pueblo cubano, se continúa elevando la cultura y el desarrollo científico técnico en el país y nos mantenemos expuestos a las influencias de los fenómenos naturales

### 3.2 Diagnóstico económico financiero

#### 3.2.1 Caracterización de la evolución económica a partir de los estados de resultados

Analizando de forma comparativa los estados de resultado del cierre del primer semestre de este año con relación a igual período del año anterior se evidencia un decrecimiento de un 14.71 % en el total de ingresos en Moneda Total en el 2005 con respecto a los ingresos obtenidos en el 2004, lo cual equivale en valores a 3 400 851.47.

Por otra parte, el costo de la mercancía se reduce en solo un 11.33 %, lo cual evidencia que se trabajó con un margen comercial inferior al que se aplicó en el 2004 como promedio. Esto provocó que aunque los gastos en el 2005 se redujeran (1.58%), las utilidades obtenidas en este año disminuyeron en un 14.51 %. Manifestándose comportamiento similares en las tres monedas.

Tabla No 8 Indicadores Económicos en Moneda Total<sup>14</sup>

<b>MONEDA TOTAL</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>variación</b>	<b>% Dec.</b>
<b>INGRESOS TOTALES</b>	23.116.683,23	19.715.831,76	<b>-3.400.851,47</b>	<b>-14,71</b>
<b>VENTA</b>	22.920.704,40	19.545.696,37	<b>-3.375.008,03</b>	<b>-14,72</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>	195.978,83	170.135,39	<b>-25.843,44</b>	<b>-13,19</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>	21.897.854,58	18.673.913,64	<b>-3.223.940,94</b>	<b>-14,72</b>
<b>COSTO</b>	19.623.357,53	17.400.021,53	<b>-2.223.336,00</b>	<b>-11,33</b>
<b>GASTO</b>	2.274.497,05	1.273.892,11	<b>-1.000.604,94</b>	<b>-43,99</b>
<b>UTILIDAD</b>	1.218.828,65	1.041.918,12	<b>-176.910,53</b>	<b>-14,51</b>

Como se muestra en la siguiente tabla se incumplen todos los indicadores con relación a lo presupuestado para cada uno de ellos:

Tabla No 9 Cumplimiento de los Indicadores Económicos<sup>15</sup>

<b>MONEDA TOTAL</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>%</b>
---------------------	-------------	-------------	----------

<sup>14</sup> Estados de Resultado cierre junio 2004 y 2005 (Anexos 6 y 7)

<sup>15</sup> Estados de Resultado cierre junio 2004 y 2005 (Anexos 6 y 7)

			<b>CUMPLIMIENTO</b>
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>22637.6</b>	<b>19715.8</b>	<b>87.1</b>
<b>VENTA</b>	<b>22480.2</b>	<b>19545.7</b>	<b>86.9</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>157.4</b>	<b>170.1</b>	<b>108.1</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>22253.4</b>	<b>19409.2</b>	<b>87.2</b>
<b>COSTO</b>	<b>19958.4</b>	<b>17400.0</b>	<b>87.2</b>
<b>GASTO</b>	<b>2295.0</b>	<b>2009.2</b>	<b>87.5</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>384.2</b>	<b>306.6</b>	<b>79.8</b>

La mayor incidencia en incumplimiento de los ingresos planificados y por ende del resto de los indicadores económicos está dado por el incumplimiento del plan de ventas al cierre del primer semestre de este año y el decrecimiento manifestado en las mismas con relación a igual período del año anterior.

### 3.2.2 Análisis del comportamiento de las ventas

Como objetivo de trabajo la División se planteó crecer en un 2.54 % sus ventas en moneda total con relación al año 2004, en el primer semestre no se cumple el objetivo y se manifiesta un decrecimiento en las mismas de un 14.03 %, equivalente a una disminución de las ventas en moneda total de 3 189 603 con relación al año anterior, a pesar de crecer en la cantidad de turistas recibidos en el polo en un 13.19 %

**Tabla No 10 Cumplimiento del Objetivo de crecimiento en las ventas en Moneda Total<sup>16</sup>**

<b>AGRUPACIONES</b>	<b>% de crecimiento</b>		<b>desviación</b>
	<b>objetivo</b>	<b>real</b>	
<b>ALIMENTOS</b>	<b>8.77</b>	<b>-2.02</b>	<b>-10.78</b>
<b>PROD. INDUST.</b>	<b>3.80</b>	<b>-25.27</b>	<b>-29.07</b>
<b>DIVISION</b>	<b>2.54</b>	<b>-14.03</b>	<b>-16.57</b>

El decrecimiento en las ventas se manifiesta en las dos Agrupaciones, siendo la de Productos Industriales la de mayor incidencia en el mismo con un decrecimiento en sus ventas en moneda total de un 25.27 %

**Tabla No 11 Comparación de ventas en Moneda total<sup>17</sup>**

<b>AGRUPACIONES</b>	<b>VENTAS</b>		<b>VARIACION</b>	<b>% crecimiento</b>	
	<b>2004</b>	<b>2005</b>		<b>venta</b>	<b>turista</b>
<b>ALIMENTOS</b>	<b>14,711,100.00</b>	<b>14,414,242.94</b>	<b>-296,857.06</b>	<b>-2.02</b>	<b>13.19</b>
<b>PROD. INDUST.</b>	<b>6,866,300.00</b>	<b>5,131,453.43</b>	<b>-1,734,846.57</b>	<b>-25.27</b>	<b>13.19</b>

<sup>16</sup> Informe de Cumplimiento de los objetivos de trabajo junio 2005

<sup>17</sup> Informe de Cumplimiento de los objetivos de trabajo junio 2005

<b>DIVISION</b>	<b>22,735,300.00</b>	<b>19,545,696.37</b>	<b>-3,189,603.63</b>	<b>-14.03</b>	<b>13.19</b>
-----------------	----------------------	----------------------	----------------------	---------------	--------------

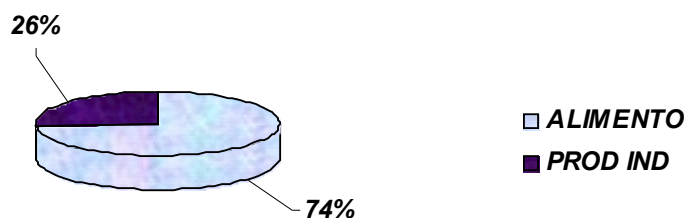
Del análisis del cumplimiento de los planes de venta para cada Agrupación en Moneda total obtenemos que de un plan de venta en este primer semestre de 15 586 439 la División ejecuta 14 414 243 para un cumplimiento de un 86.95 %, dejando de vender 2 934 503. Siendo la Agrupación de Productos Industriales la de mayor incumplimiento con un 74.44 % de cumplimiento, mientras que la Agrupación de Alimentos cumple el plan de ventas acumulado hasta el cierre de mes de junio a un 92.48 %

Tabla No 12 Cumplimiento del plan de ventas en Moneda total<sup>18</sup>

AGRUPACIONES	CUMPLIMIENTO PLAN DE VENTAS		DESVIACION	%
	PLAN	REAL		
ALIMENTOS	15,586,439	14,414,243	-1,172,196.06	92.48
PROD. IND.	6,893,761	5,131,453	-1,762,307.57	74.44
DIVISION	22,480,200	19,545,696	-2,934,503.63	86.95

En el gráfico No 3<sup>19</sup> se muestra la representatividad de las ventas en moneda total en el período analizado

Gráfico No 3 Representatividad de las ventas en Moneda Total



<sup>18</sup> Informe de Cumplimiento de los objetivos de trabajo junio 2005

<sup>19</sup> Elaboración propia

En la tabla No 13 se muestra la desviación en la representatividad de las ventas en moneda total según lo planificado:

**Tabla No 13 Desviación en la representatividad en las ventas<sup>20</sup>**

<b>AGRUPACIONES</b>	<b>MES</b>	<b>PLAN</b>	<b>DESVIACION</b>
<b>ALIMENTO</b>	<b>74</b>	<b>68.00</b>	<b>6.00</b>
<b>PRODUCTOS INDUSTRIALES</b>	<b>26</b>	<b>32.00</b>	<b>-6.00</b>

### **3.2.3 Ingeniería de Productos, Ingeniería de Precios y Ranking de Productos aplicado a la Agrupación de Productos Industriales**

La Agrupación de Productos Industriales representó el 26 % del total de las ventas de la División al cierre del primer semestre de este año, con un decrecimiento en las mismas con relación a igual período del año anterior de un 29.18 %. Dentro del total de ventas se muestra un decrecimiento en la representatividad de los tres almacenes de ferretería, con valores de inventario en lento y nulo movimiento.

#### **3.2.3.1 Análisis de los resultados prácticos obtenidos en la aplicación de la Ingeniería de Productos, Ingeniería de Precios y Ranking, para las tres agrupaciones.**

#### **3.2.3.2 Aplicación de la Ingeniería de Productos**

Se analizaron las 2 748 referencias comercializadas en el período analizado por la Agrupación de Productos Industriales, de las cuales al aplicar la técnica de la Matriz de Portafolio BCG el 12.85 % resultaron clasificadas como Estrellas, el 3.46 % como Vacas, el 6.04 % como Incógnitas y 77.66 % como Perros

De la calificación efectuada a cada producto de la Agrupación de Productos industriales determinamos que la cartera de negocios no es saludable, ya que no está equilibrada, tiene demasiados Perros y muy pocas Estrellas y Vacas.

<sup>20</sup> Elaboración propia

❖ **Productos estrellas (alto margen de contribución con alto índice de popularidad)**

*Estos productos deben mantenerse cumpliendo estrictamente las normas de calidad para que su índice de popularidad no decrezca, incluso por estrategia de la empresa pudiera elevarse su margen comercial entre un 5 y un 10 %. A continuación se detallan los resultados obtenidos por almacenes:*

✓ **Ferretería 1**

*De 1385 referencias comercializadas en el período analizado 189 son Estrellas lo que representa el 13.6 % de las mismas*

✓ **Ferretería 2**

*De 814 referencias comercializadas en el período analizado 87 son Estrellas lo que representa el 10.6 % de las mismas*

✓ **Ferretería 3**

*De 541 referencias comercializadas en el período analizado 77 son Estrellas lo que representa el 14.2 % de las mismas*

❖ **Productos Vaca (bajo margen de contribución con alto índice de popularidad)**

*En estos productos se debe trabajar para intentar reducir su costo de adquisición, o tantear el mercado aumentando su precio de venta para comprobar si la demanda se mantiene para de esta forma incrementar su margen de contribución. A continuación se detallan los resultados obtenidos por almacenes:*

✓ **Ferretería 1**

De 1385 referencias comercializadas en el período analizado 70 son Vaca lo que representa el 5.05 % de las mismas

✓ **Ferretería 2**

De 814 referencias comercializadas en el período analizado 14 son Vaca lo que representa el 1.72 % de las mismas

✓ **Ferretería 3**

De 541 referencias comercializadas en el período analizado 11 son Vaca lo que representa el 2.03 % de las mismas

❖ **Productos Incógnita (alto margen de contribución con bajo índice de popularidad)**

Se debe estudiar de conjunto con el productor o distribuidor del producto la presentación del mismo, analizar internamente la posibilidad de disminuir el precio de venta para aumentar la rotación del producto y de esta forma su margen de contribución total, analizando de igual forma la conveniencia de mantenerlo o no dentro del nomenclador de producto por su comportamiento dentro del inventario. A continuación se detallan los resultados obtenidos por almacenes:

✓ **Ferretería 1**

De 1385 referencias comercializadas en el período analizado 84 son Incógnitas lo que representa el 6.06 % de las mismas

✓ **Ferretería 2**

De 814 referencias comercializadas en el período analizado 57 son Incógnitas lo que representa el 7 % de las mismas

✓ **Ferretería 3**

De 541 referencias comercializadas en el período analizado 25 son Incógnitas lo que representa el 4.6 % de las mismas



*Como complemento del análisis de efectuado con la aplicación de la Ingeniería de Productos se aplica la técnica de Ranking de Producto que nos da el índice de integralidad de cada referencia lo que ayuda a la toma de decisiones en cuanto a la estrategia a seguir con cada una de acuerdo a su clasificación.*

### **3.2.3.3 Aplicación del Ranking de Productos**

*Una vez que se han calificado cada uno de los productos en la matriz y que se ha determinado que la cartera de negocios de la Agrupación de Productos Industriales no está equilibrada se aplica la herramienta del Ranking de Productos que muestra el índice de integralidad del producto independientemente de la clasificación obtenida con la aplicación de la Matriz de Portafolio y que ayudará a trazar la estrategia a seguir con cada producto.*

*La siguiente tarea de la empresa consiste en determinar que objetivo, estrategia y presupuesto puede asignar a cada producto o familia de producto para lo cual puede auxiliarse de la aplicación de la Ingeniería de Precios.*

### **3.2.3.4 Aplicación de la Ingeniería de Precios.**

*Con esta herramienta se pueden ajustar los precios con relación a los requerimientos de la demanda reduciendo las diferencias de precios dentro de un listado de productos ofertados sin olvidar el costo de los productos, Esta técnica se apoya en el cálculo de un coeficiente que relaciona el precio promedio aceptado por los clientes con el precio promedio ofertado. Como fruto de esta comparación los precios se mantendrán o serán revisados.*

*En el caso de las familias que se analizan tienen un amplio nomenclador y al aplicar la herramienta solo mostramos el efecto que pudiera tener en cada almacén de aplicarse la misma según los resultados económicos obtenidos al cierre del período analizado.*

*Para profundizar en y elaborar una estrategia con mayor diferenciación se la dirección de la empresa debe formar familias más reducidas de productos. En la tabla No 31 se muestra el precio medio pedido, el precio medio ofertado y el coeficiente corporativo de precios con un valor de 0.89*

**Tabla No 31 Resultado Ingeniería de precios aplicada al almacén Ferretería 2<sup>21</sup>**

<b>Precio Medio Pedido</b>	<b>8,04</b>
<b>Precio Medio Ofertado</b>	<b>9,09</b>
<b>Coficiente Corporativo Precios</b>	<b>0,89</b>

El Coeficiente Corporativo de Precios da un valor de 0.89, menor que 0.95 se deben revisar los precios actuales ya que el precio ofertado es mayor que el precio que está dispuesto a pagar el cliente , por lo que se deben bajar según la tabla No 32 en un 18.91 %.

**Tabla No 32 Nuevo precio medio ofertado al almacén Ferretería 2<sup>22</sup>**

<b>NUEVO PRECIO MEDIO OFERTADO</b>	<b>7,64</b>
<b>%</b>	<b>-18,91</b>

### **3.2.3. Análisis de otros indicadores Económicos - Financieros.**

#### **✓ Análisis del comportamiento del Costo por Peso de Venta.**

La División trabajó hasta el cierre del mes de Junio con un costo por peso de 0.8902 en Moneda total, lo que representa 0.0024 centavos por encima de lo planificado, determinado este resultado por el incumplimiento en la moneda nacional ya que en CUC la División cierra el mes de junio con 0.0079 CUC por debajo de lo planificado.

**Tabla No 33 Cumplimiento del costo por peso al cierre de junio 2005 <sup>23</sup>**

<b>MONEDA TOTAL</b>		<b>PESOS CUBANOS CONVERTIBLE</b>	
<i>PLAN</i>	<i>REAL</i>	<i>PLAN</i>	<i>REAL</i>
<b>0.8878</b>	<b>0.8902</b>	<b>0.9082</b>	<b>0.9003</b>

Con relación al cierre del primer semestre del año anterior se trabaja con 0.03 pesos por peso de venta en Moneda Total por encima del 2004, que representa 666 147.15 dejados de vender por este concepto. Siendo la afectación en desviación en CUC de 0.06 que equivale a un monto dejado de vender de 1 066 304.43 CUC.

<sup>21</sup> Elaboración propia

<sup>22</sup> Elaboración propia

<sup>23</sup> Estado de resultado anexo No 6

Tabla No 34 Comparación del costo por peso<sup>24</sup>

<b>CUC</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>variación</b>	<b>% Dec.</b>
<b>CUC</b>				
<b>COSTO POR PESO</b>	0,840	0,900	<b>0,06</b>	<b>7,13</b>
<b>MARGEN</b>	19,00	11,07	<b>-7,93</b>	<b>-41,71</b>
<b>MONEDA TOTAL</b>				
<b>COSTO POR PESO</b>	0,856	0,890	<b>0,03</b>	<b>3,98</b>
<b>MARGEN</b>	16,80	12,33	<b>-4,47</b>	<b>-26,61</b>
<b>MONEDA NACIONAL</b>				
<b>COSTO POR PESO</b>	1,210	0,789	<b>-0,42</b>	<b>-34,82</b>
<b>MARGEN</b>	-17,34	26,82	<b>44,16</b>	<b>-254,67</b>

En la moneda nacional se observa un desviación significativa en los resultados que se obtienen al cierre del primer semestre con relación a igual período del 2004 debido a que en este año se comienza a comercializar cada producto con un componente en esta moneda, por resolución del Ministerio de Finanzas y Precios.

✓ **Análisis del comportamiento de los gastos**

El plan de gastos al cierre del primer semestre de este año se cumple a un 85.48 % en CUC, a un 87.69 % en Moneda Nacional, lográndose en Moneda Total un cumplimiento de un 88.3 % de ejecución con respecto a lo planificado. Esto representa un ahorro por monedas como se aprecia en la tabla No 35. (En miles de unidades).

Tabla No 35 Cumplimiento de los gastos<sup>25</sup>

<b>INDICADORES</b>	<b>HASTA JUNIO</b>			
	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>% cumplim</b>	<b>Desviación</b>
<b>Gastos MCUC.</b>	1.355,50	1.158,70	<b>85,48</b>	<b>-196,80</b>
<b>Gastos MMN.</b>	969,80	850,40	<b>87,69</b>	<b>-119,40</b>
<b>Gastos MMT</b>	2315,3	2009,1	<b>86,77</b>	<b>-306,20</b>

A pesar de los resultados mostrados anteriormente existen algunas partidas de gastos sobregiradas al cierre del Semestre, resultados que se reflejan en la tabla No.( en miles de unidades):

Tabla No 36 Gastos Sobregirados<sup>26</sup>

<sup>24</sup> Estado de Resultado junio 2005 y junio 2004 Anexos No 6 y 7

<sup>25</sup> Estado de Resultados junio 2005 anexo No 6

<sup>26</sup> Estado de Resultados junio 2005 Anexo No 6

<b>Indicador Sobregirado</b>	<b>Sobregiro Acumulado cierre junio 05</b>		
	<b>CUC</b>	<b>MN</b>	<b>MT</b>
<b>Estadía</b>	1.0		1.0
<b>Otros Materiales</b>		0.2	
<b>Servicios Aduanales</b>	2.5	0.5	3.0
<b>Comunicación y Mensaj.</b>	1.1		1.1
<b>Mermas y Deterioro</b>	3.5		3.5

✓ **Análisis del comportamiento de los gastos por mermas y deterioros.**

Esta es una partida de gasto que se sigue estrictamente por la dirección de la empresa debido a la influencia que tiene por los altos niveles de inventario con que se trabaja y la repercusión que tiene en la evaluación del trabajo de la Comercializadora y que manifiesta un incremento al cierre del primer semestre de este año con relación a igual período del año anterior de un 36.46 % , afectado este resultado fundamentalmente por un ajuste realizado a una mercancía que se deterioró en nuestros almacenes por problemas de calidad de origen.

**Tabla No 37 Gastos Mermas y deterioros<sup>27</sup>**

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>desviación</b>	<b>% crec</b>
<b>Mermas</b>	2.000,05	597,43	-1.402,62	-70,13
<b>Deterioro</b>	5.652,29	9.844,76	4.192,47	74,17
<b>Deterioro</b>	7.652,34	10.442,19	2.789,85	36,46

✓ **Análisis del comportamiento de los Inventarios.**

En lo que va de año la Agrupación de Productos Industriales ha movido sus inventarios 1.5 veces aproximadamente, lo cual indica que las mercancías que se almacenan en esta Agrupación son en general de lento movimiento puesto que el inventario se renueva prácticamente cada un año; no obstante existen productos que tienen una alta rotación (Insumos hoteleros) que en el análisis general no se manifiesta dado el peso que tienen las mercancías de lento y/o nulo movimiento.

<sup>27</sup> Estado de Resultados junio 2005 Anexo No 6

*Sin embargo en la Agrupación de Alimentos la situación de los inventarios es mucho más favorable puesto que rota 0.9 veces, o sea, casi rota mensualmente toda la mercancía aunque existe un número reducido de productos que tienen una rotación más lenta (vinos y bebidas fuertes).*

*La alta rotación de los inventarios en la Agrupación de Alimentos compensa el bajo índice que se evidencia en Productos Industriales lo cual hace que en este primer semestre del año la División alcance un índice de rotación inferior que en igual período del año anterior.*

**Tabla No 38 Rotación de Inventario<sup>28</sup>**

<b>AGRUPACIONES</b>	<b>ÍNDICE DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS ACUM. (2004)</b>	<b>ÍNDICE DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS ACUM. (2005)</b>
Alimentos	9.9	9.0
Productos Industriales	2.6	1.5
<b>División.</b>	<b>5.0</b>	<b>4.0</b>

### ***Identificación de problemas inherentes al sistema de gestión de inventarios.***

*Para proceder a conocer los problemas que se presentan en relación al proceso de gestión de inventarios, se aplicó una encuesta a un grupo de expertos pertenecientes a las áreas que tienen una mayor relación con este proceso, el cual estuvo compuesto por:*

- 5 especialistas de reaprovisionamiento
- 5 jefe de almacenes
- 5 especialistas de inventario

*La aplicación de esta encuesta arrojó los siguientes resultados:*

- *El 100% de los encuestados manifestó que se presentan baches en el suministro de productos básicos provocando afectaciones a clientes.*
- *Un 70% plantea que no existe un adecuado sistema establecido para la planificación y gestión de inventarios.*
- *El 100% plantea que en los almacenes se mantienen en existencia productos de lento y nulo movimiento.*

<sup>28</sup> Informe de cumplimiento de los objetivos de trabajo junio 2005

- Un 60% plantea que no se tiene en cuenta las condiciones y capacidad de almacenaje en la estrategia de compras.
- Un 82% manifestó que en ocasiones se mantienen en inventario productos que se deterioran por problemas de calidad.
- El 100% plantea que se producen devoluciones por errores de vendedores, facturadoras y personal de almacén.

Del análisis anterior se deriva que existen los siguientes problemas en el proceso de gestión de inventario:

- Baches en el reaprovisionamiento de productos básicos.
- Existencia de productos en lento y nulo movimiento.
- Devoluciones de vetas por error del personal.
- No existe establecido un adecuado sistema de planificación y gestión de inventarios.

Una vez detectados estos problemas, se procedió a determinar la afectación económica que los mismos han provocado a la empresa hasta el cierre del primer semestre del 2005

**Tabla No 39 Afectación económica por problemas en el inventario<sup>29</sup>**

PROBLEMA	EFECTO ECONOMICO	VALOR	VALOR	DESVIACIÓ N	% CREC
		2004	2005		
Inestabilidad de productos básicos	Pérdida de venta(costo de oportunidad)	1114276	476499,0 2	-637776,98	-57,24
Inventario en lento y nulo movimiento	Capital inmovilizado	850260	414658,3 7	-435601,63	-51,23
Devoluciones de venta	Pérdida de venta(costo de oportunidad)	389903, 1	213061,8	-176841,30	-45,36

A pesar de que en el primer semestre del año 2004 estos problemas provocaron una mayor afectación económica que en igual período del 2005, aún continúan siendo preocupantes los niveles que se mantienen, por lo que se procedió a profundizar en las causas que los condicionan para poder así trazar estrategias encaminadas a erradicarlos o al menos atenuarlos, ya que este es un factor que incide directamente en la calidad del servicio que se oferta

Para ello se aplicó el diagrama Causa – Efecto, también conocido como espina de pescado, a partir de la información brindada por un grupo de trabajadores vinculados a las operaciones de venta, reaprovisionamiento y control de inventario.

<sup>29</sup> Elaboración propia

*Principales causas de la inestabilidad en el reaprovisionamiento:*

- *Inestabilidad en la producción de la economía nacional (fundamentalmente por falta de materia prima y problemas financieros o tecnológicos).*
- *Incumplimiento en los pedidos de productos importados a las Divisiones Importadoras de la Casa Matriz en cuanto a cantidades y plazos de entrega. (en este tema incide grandemente la difícil situación financiera de la compañía, la no existencia de un sistema automatizado integrado para la planificación del reaprovisionamiento y el ordenamiento logístico).*
- *Demora en los procesos de compra en plaza (mecanismo engorroso y demora en la tramitación).*
- *Insuficiente nivel de previsión por parte de los especialistas de compra (falta de dominio de los sistemas automatizados, falta de comunicación con almacén y ventas, falta de información del mercado).*

*Principales causas de la existencia de productos en lento y nulo movimiento:*

- *Deficiente planificación de las compras (productos con exceso de cobertura, pedidos para ciclos muy largos, falta de seguimiento a estos productos).*
- *Cambios bruscos en los patrones de consumo de los clientes (falta de conocimiento del mercado y falta de comunicación entre las áreas de compra y venta).*
- *Insuficiente gestión de venta (bajo nivel de especialización, falta de profesionalidad en vendedores, falta de conocimiento sobre sus clientes)*
- *Ineficiente conformación del inventario.*
- *Productos deteriorados que no se les da el tratamiento adecuado.*

*Principales causas de las devoluciones de venta:*

- *Errores en los pedidos de los clientes.*
- *Errores del personal (pedidos dobles, problemas con el pesaje, errores en despacho, errores en códigos, problemas de calidad del producto o de su embalaje).*

**CONCLUSIONES**

- 1) *Se analizó el fundamento de los análisis económico-financieros, argumentándose la necesidad de utilizar diversas herramientas económico-financieras que potencien el proceso de toma de decisiones.*
- 2) *La Comercializadora ITH División Territorial Varadero cuenta con un banco de 106 proveedores de los cuales el mayor % es de la economía nacional*
- 3) *En la Comercializadora ITH S.A. División Territorial Varadero están definidas la Estrategia Maestra, la Misión y la Visión y los objetivos de trabajo por áreas de resultados clave.*
- 4) *Decrecen total de ingresos en Moneda Total en un 14.71 % en el primer semestre del 2005 con respecto a los ingresos obtenidos en el 2004, lo cual equivale en valores a 3 400 851.47.*
- 5) *La Agrupación de Productos Industriales la de mayor incidencia en el decrecimiento en las ventas en CUC.*
- 6) *La División alcanza un crecimiento en las ventas en Moneda Nacional con relación igual período del 2004 de un 121 % lo que representa un monto de venta superior en 966 309 pesos.*
- 7) *Se analizaron 2 748 referencias de la Agrupación de productos Industriales de las cuales el 12.85 % resultaron clasificadas como Estrellas, 3.46 % como Vacas, 6.04 % como Incógnitas y 77.66 % como Perros.*
- 8) *La División trabajó hasta el cierre del mes de Junio con 0.0024 centavos por encima del costo por peso planificado en moneda total.*
- 9) *Se deja de vender por desviación del costo por peso con relación al año anterior 1 066 304.43 CUC.*
- 10) *Hasta el cierre del mes de junio hay un ahorro por concepto de gastos de 306 200 pesos en Moneda Total.*



- 11) Se manifiesta un crecimiento de un 36 % en los gastos por mermas y deterioros.
- 12) Hasta el cierre del primer semestre ha habido una afectación económica por inestabilidad en el suministro de productos Estrellas de 476 499 CUC , y por capital inmovilizado en los almacenes de 414 658 CUC.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1) Altes, M.,C.: *Marketing y turismo. Introducción al marketing de empresas y destinos turísticos. España : Editorial Síntesis S.A., 1997. p: 54-57.*
- 2) Anderson, D., .R.: *Introducción a los modelos cuantitativos para Administración. México : Grupo Editorial Iberoamérica, 1993. p: 153-158.*
- 3) Arias G., F.: *Introducción a la metodología de investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. México : Editorial Trillas, 1998. p: 169-177.*
- 4) Arroud, K. J.; Raymond H.: *Opciones Sociales y Toma de Decisiones mediante criterios múltiples. Madrid : Alianza Editorial. 1989.*
- 5) Ballesteros, E; Cohen D.: *Metodología multicriterio en las decisiones empresariales. España : Universidad Politécnica de Madrid, 1997. p: 5-10.*
- 6) Ballina B., F. J.: *Segmentación de empresas en función de la adopción de estrategias de marketing directo. Revista Internacional de Economía y Empresa. ESIC Market. (España) (85), 1994.*
- 7) Barker y Jacobsen. "Contabilidad de Costos: Un enfoque Administrativo y de Gerencia", Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- 8) Barroso, C.: *Calidad de Servicio. Servqual versus Serperft. España : VI Encuentro de profesores Universitarios de Marketing, 1994. p: 227-236.*
- 9) Bocechino, W., A.: *Sistema de información para la administración :Técnicas e instrumentos. México : Editorial Trillas, 1995. p:225-227.*
- 10) Borrero, G., M., García, J., A.: *El turismo en Cuba. Escenario para su desarrollo. Cuba : Instituto nacional de investigaciones económicas, 1995. p:3-4.*
- 11) Broto Rubio, Jesús Joaquín. "Contabilidad y Finanzas para la toma de decisiones". Universidad de Zaragoza, España, 1995.

- 12) Bueno C., E.: *La investigación sobre las empresas turísticas en España: El estado del arte. Estudios Turísticos. (España) (129): 64, 1996.*
- 13) Bueno Campos, Eduardo; Ignacio Cruz Roche; Juan José Durán Herrera. *"Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales". Ediciones Pirámide S.A., Madrid, España, 1991.*
- 14) Caballero, R. : *Toma de decisiones multicriterio. España : Programa de Doctorado. Universidad de Málaga, 2000. p: 1-5.*
- 15) Camisón Zomosa, C.: *La Empresa Turística: Un análisis estratégico. España : Editorial Civitas, 1996. p: 219.*
- 16) Díaz, A. *"Producción, Gestión y Control". Editorial Ariel, Economía S.A. España, 1993.*
- 17) Díez de Castro, J.: *Administración de empresas. Madrid : Ediciones Pirámides S.A, 1996. p: 69-99, 211-232.*
- 18) Durán C., A.: *El turismo en el mundo y Cuba. Evolución, impacto y tendencias. La Habana : Resumen de tesis doctoral, Universidad de la Habana, 1999. p: 2-37.*
- 19) Everett, E. y otros. *"Administración de la Producción y las Operaciones. Conceptos, Modelos y Funcionamiento". Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, 1991.*
- 20) Fernández, E. *"Dirección de la Producción I. Fundamentos Estratégicos". Editorial Civilas S:A. España, 1993.*
- 21) Figuerola Palomo, Manuel. *"Economía para la gestión de las empresas turísticas", Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A., colección de estudios turísticos.*
- 22) Freund, J.E. *"Estadística Elemental Moderna". Ediciones Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana, 1960.*
- 23) Frías J, R; Cuétara S, L.: *Evaluación de la calidad de los servicios turístico. Matanzas : Proyecto Territorial de Ciencia y Técnica. CITMA, 1996.*
- 24) Galis-Menéndez V, A.: *Aspectos fundamentales de la efectividad económica. Propuesta de nuevos métodos para el enriquecimiento del análisis de la efectividad en empresas cubanas. La Habana : Tesis Doctoral, 1986.*

- 25) Gallangher, C.A; Watson, H. J.: *Métodos cuantitativos para la toma de decisión en administración*. México : Mc Graw-Hill, 1994. p: 6-7, 241-253.
- 26) Garza R., R.; González S., C.: *Experiencias sobre la utilización de técnicas matemáticas en la solución de problemas de distribución y transporte*. Matanzas : IV Evento Internacional Científico Metodológico de la enseñanza de la Matemática y la Computación, Libro de Resumen, 1999. p: 61.
- 27) Gil Aluja, Jaime. *“Las Matemáticas del Azar y de la Incertidumbre”*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. Madrid, España, 1990.
- 28) Gil Aluja, Jaime. *“Lances y desventuras del nuevo paradigma de la Teoría de la Decisión”*, Conferencia III Congreso de la SIGEF, Buenos Aires, Argentina, noviembre, 1996.
- 29) Gil Aluja, Jaime; Kaufmann, Arnold. *“Técnicas Especiales para la Gestión de Expertos”*. Ed. Milladoiro. Vigo, España, 1993.
- 30) Hernández S., R.: *Metodología de la Investigación*. México : McGraw Hill, 1994. p: 248-252.
- 31) Horngren, Charles T. *“La Contabilidad de Costos en la Dirección de Empresas”*. Edit. Pueblo y Educación, La Habana, 1976.
- 32) Kazmier, L. *“Análisis Estadístico para la Empresa y la Economía Nacional”*. Editorial Pueblo y Educación. Segunda edición en español. La Habana, 1972.
- 33) Lazzari, L. Machado, E y Pérez, R. *“Teoría de la decisión fuzzy”* Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998.
- 34) López T, A.: *La reingeniería de procesos de la empresa como instrumento al servicio de la estrategia empresarial*. España : XI Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 1997. p: 279-283.
- 35) Mallo F., F.: *Decisión empresarial: Técnicas Operativas y principios de racionalidad y coherencia*. España : Servicio de Publicaciones, Universidad de León, 1990. p: 26-27.
- 36) Maynard, H.B. *“Manual de Ingeniería y Organización Industrial”*. Parte III, s/e, 1984.
- 37) Mercado R., E.: *Técnicas para la toma de decisiones*. México : Editorial Limusa, 1991. p: 83-106.

- 38) Merril, W. "Introducción a la Estadística Económica". Capítulo XI-Análisis variados de Series Cronológicas. MES (primera reimpresión). La Habana, 1981.
- 39) Mónica F., G.: Modelización de las preferencias del decisor: Sistemas relaciones de preferencias. Matanzas : IV Evento Internacional Científico Metodológico de la enseñanza de la Matemática y la Computación, Libro de Resumen, 1999. p: 55.
- 40) Omnes, Frank. Fotocopia
- 41) Ortiz Ocaño, Alexander Luis. "Contabilidad II", Editorial Universidad de Holguín, 1996.
- 42) Ostle, B. "Estadística Aplicada". Editorial Ciencia y Técnica. Ciudad de La Habana, 1979.
- 43) Pride, W. M.: Marketing. Conceptos y estrategias. Colombia : McGraw Hill Interamericana., 1997. p: 364-381.
- 44) Romero, C.: Teoría de la decisión multicriterio: Conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid : Alianza Editorial, S.A., 1993. p: 19-30, 31-46, 47-61, 113-128.
- 45) Saaty, T., L.: Toma de decisiones para líderes. El proceso analítico jerárquico. La toma de decisiones en un mundo complejo. Pittsburg : RWS Publications, 1997. p: 21-52.
- 46) Tablada, P. C.: El pensamiento económico de Ernesto Ché Guevara. Cuba : Ediciones Casa de las Américas, 1987. p: 72 y 173-184.
- 47) Vega F., V.: Herramientas económicas para la toma de decisiones gerenciales en la actividad hotelera. Matanzas : Resumen de tesis doctoral, 1998. p: 1-5.
- 48) Vega Falcón, V. "Herramientas económicas para la toma de decisiones gerenciales en instalaciones hoteleras" Universidad de la Habana. 1998.
- 49) Weston, J. Fred; Brigham Eugene. "Fundamentos de Administración Financiera". Editorial Mc Graw-Hill, México, 1996.
- 50) [www.avantel.net/rjaguado/costcal.html](http://www.avantel.net/rjaguado/costcal.html). 2001.
- 51) [www.lafacu.com/apuntes/contabilidad/costos/default.htm](http://www.lafacu.com/apuntes/contabilidad/costos/default.htm). 2001.
- 52) [www.monografias.com/trabajos/tprodcost/tprodcost.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/tprodcost/tprodcost.shtml). 2001.
- 53) [www.monografias.com/trabajos4/costos/costos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos4/costos/costos.shtml). 2001.