

# **SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL CONTROL DE LA GESTIÓN DE LA INVERSIÓN CORRIENTE EN PUNTO DE VENTA DEL COMPLEJO CIMEX COLÓN.**

**Lic. Anadairin Díaz Rodríguez<sup>1</sup>, Lic. Ilvia Montalvo Palacios<sup>2</sup>, Dra C. Daisy Espinosa Chongo<sup>3</sup>**

1. *Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba*  
Profesora Asistente. [anadairin.diaz@umcc.cu](mailto:anadairin.diaz@umcc.cu)
2. *Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba*  
Profesora Instructora. [ilvia.montalvo@umcc.cu](mailto:ilvia.montalvo@umcc.cu)
3. *Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba*  
Profesora Titular. [daisy.espinosa@umcc.cu](mailto:daisy.espinosa@umcc.cu)

## **Resumen**

Tomando como base la gestión del Inventario como elementos esenciales para obtener mejores resultados y elevar la eficiencia y eficacia de la empresa se pretende con el presente trabajo presentar un sistema de indicadores económico - financieros para medir el control de la gestión de la Inversión Corriente en un punto de venta perteneciente al Complejo CIMEX. Para ello se fundamentó teóricamente los elementos de la gestión de la inversión corriente, tomando como base el procedimiento presentado para la gestión de la inversión corriente. Este procedimiento se aplicó teniendo en cuenta los fundamentos teóricos, integrando métodos, técnicas y herramientas financieras, estadísticas y de gestión, que permitieron relacionar variables fundamentales en cuanto a gestión financiera operativa se refiere.

El resultado de esta investigación permitió comprender la necesidad de realizar un adecuado control de la gestión de la Inversión Corriente, aspecto este que facilitará el proceso de toma de decisiones, encaminado a la mejora continua de la gestión financiera operativa.

**Palabras claves:** *Inversión Corriente, Gestión, Indicadores*

---

La rapidez de los cambios económicos, políticos y sociales que acontecen en el mundo actual, hacen que las empresas comercializadoras y de servicios, enfrenten nuevos retos provocados por factores externos e internos, que ponen a la misma en una situación compleja en cuanto a la financiación de sus existencias materiales, lo que conlleva a una mejor planeación y control de sus recursos y así garantizar la eficacia, la eficiencia, y la efectividad de la organización.

Resulta entonces en este sentido un hecho importante, que los directivos y el personal en general de estas entidades dominen elementos de gestión que ayuden al buen desarrollo de los procesos económicos que se realizan en las mismas, que garanticen la calidad del servicio y se revierta al final de la cadena en la satisfacción del cliente.

Tradicionalmente los inventarios fueron vistos dentro de la gestión empresarial, como un mal necesario para garantizar la continuidad de la producción; sin embargo la gestión empresarial actual está necesitada de una adecuada gestión de los inventarios, donde debe primar el criterio de mantener las cantidades mínimas necesarias que garanticen la continuidad de todo el flujo de la cadena logística y que permitan absorber el impacto de la variabilidad e incertidumbre asociados a la operación, garantizando la máxima satisfacción del cliente .

En el mundo actual donde las compañías buscan mantenerse a flote en un mercado eminentemente capitalista, se hace imprescindible trazar estrategias que aboguen por el desarrollo de las grandes, medianas y pequeñas asociaciones. A raíz de lo expuesto, se plantea la especial importancia que cobra la Gestión Financiera Operativa como función de la dirección empresarial, para lograr el eficiente manejo de los recursos y las operaciones del negocio, así como obtener los resultados esperados en correspondencia con los objetivos organizacionales propuestos y perseguidos, entendiéndose esto como menor riesgo y mejores niveles de crecimiento y rendimiento.

La Administración Financiera Operativa, es capaz de realizar la adecuada gestión del efectivo disponible, establecer los términos de crédito a conceder a los clientes que constituyan un estímulo y ello beneficie las ventas, definir adecuadamente el financiamiento corriente que minimice los costos y el manejo de los inventarios que reduzcan los costos asociados a estos que contribuya y facilite la toma de decisiones para lograr la estabilidad o mejora en el tratamiento de los términos relacionados con el control y la planeación de la inversión corriente.

La Gestión de Inventarios constituye una alternativa económica importante para reducir los costos y mejorar la eficiencia económica, reconociendo en ella uno de los instrumentos idóneos para racionalizar los activos inmovilizados, preservar y mejorar el servicio al cliente e incrementar la liquidez de la empresa. Sin embargo, su aplicación no es usual en el entorno empresarial cubano, desaprovechándose reservas significativas que contribuirían decisivamente al saneamiento financiero y a la competitividad de las producciones y servicios brindados a un mercado cada vez más exigente.

El Proceso de Gestión de los Inventarios, comprende la planeación y ejecución de los modelos definidos de inventarios del cual se requiere saber cuánto, cuándo y qué niveles de productos se deben mantener para cumplir un servicio deseado, dicho modelo está alimentado por políticas de existencias, por lo que debe ser controlado permanentemente.

Para el proceso de planeación y control de los inventarios se hace necesario el análisis de una serie de indicadores, los cuales tienen como característica de que son los encargados de medir propiedades de diferentes procesos y tomar decisiones pertinentes para su mejora. Sobre el tema se han inclinado diversos autores definiendo los indicadores como una herramienta para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos (...) son medidas verificables de cambio o resultado (...) diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso (...) con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo (...) productos y alcanzando objetivos. (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE); (Bauer, 1966); (Beltrán, 1999); (Mondragón, 2001)

Atendiendo a los elementos teóricos y conceptuales de la gestión de la inversión corriente como un proceso se plantea que la gestión integra como funciones fundamentales la planeación y el control para lograr los objetivos propuestos, las funciones planeación organización y control, se desarrollan de lo estratégico a lo operativo, mientras que la ejecución se desarrolla de lo operativo a lo estratégico. La gestión por procesos, es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos que se llevan a cabo en la misma, cuyo resultado final es satisfacer los requerimientos del cliente. Los indicadores son una herramienta que permite medir el comportamiento de una o más variables asociadas a un proceso determinado. La gestión de la inversión corriente constituye un proceso de la gestión financiera operativa, cuya entrada es la planeación, ejecución y control del manejo adecuado de los niveles y calidad de sus componentes (activos circulantes), para conseguir un resultado: minimizar el riesgo y maximizar la rentabilidad en la empresa, de tal manera, que satisfaga las expectativas del cliente.

#### **Procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente.**

El procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente, integra métodos, técnicas y herramientas financieras, estadísticas y de gestión, que permiten establecer los pasos a llevar a cabo en este sentido.

Este procedimiento se muestra en la figura 1.1 y su implementación se lleva a cabo en dos etapas.

**Primera etapa:** diagnóstico general del objeto de estudio práctico, donde se verifica la existencia de procedimientos para el control de la gestión financiera operativa, la implementación de estos y la información relevante que en este sentido se ha obtenido. Esta etapa cuenta con dos pasos.

**Paso 1:** caracterización del objeto de estudio

**Paso 2:** caracterización del departamento encargado de los procesos contables – financieros.

**Segunda etapa:** Aplicación del procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente. Esta etapa cuenta con tres pasos para el desarrollo de la misma.

**Paso 1: Proponer la estrategia funcional financiera operativa.**

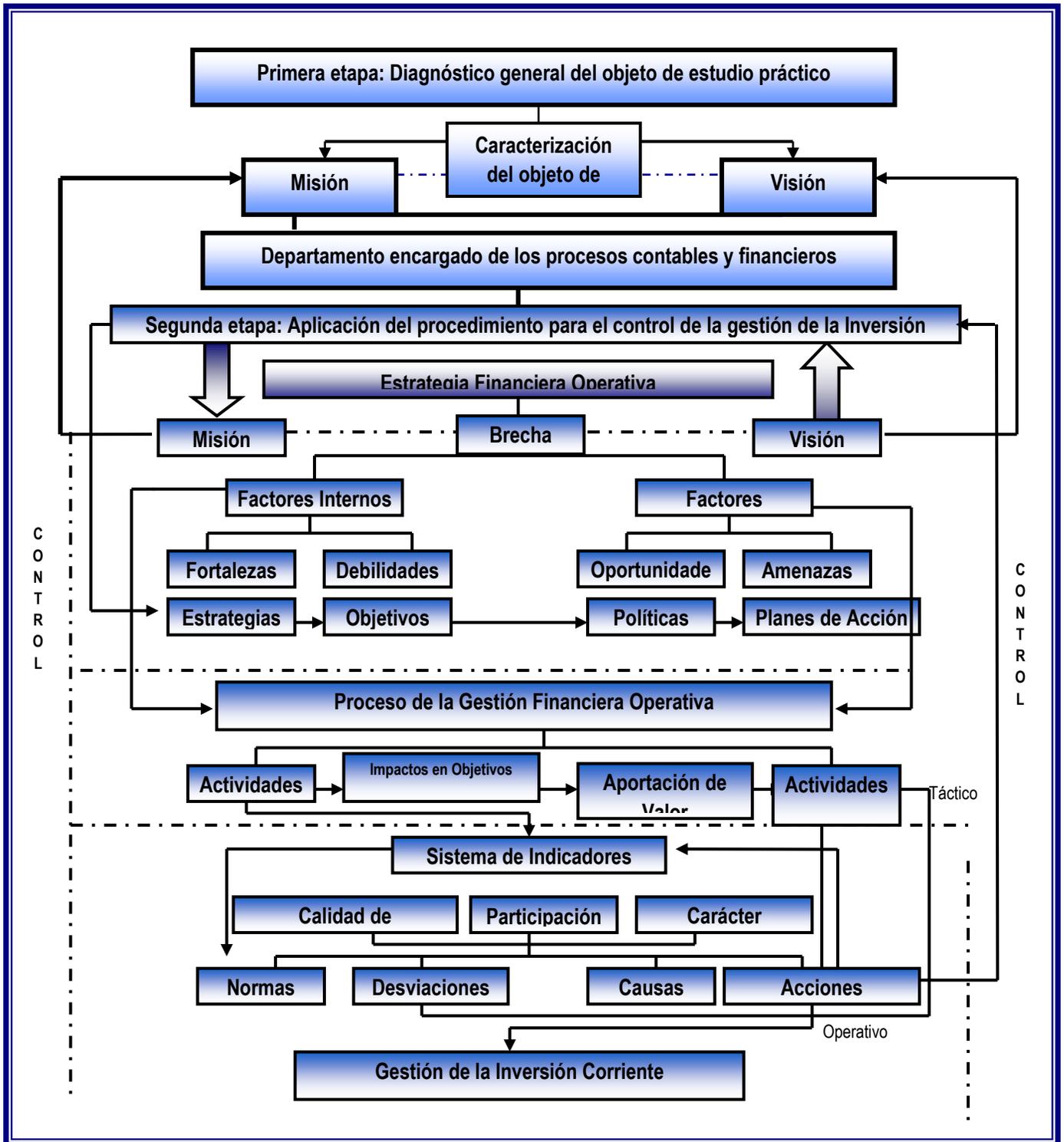
La estrategia funcional financiera operativa que se propone incluye la realización de un ejercicio estratégico que comprenda la misión y visión correspondiente al control de la gestión financiera operativa. Para ello deben definirse la misión y la visión de la misma, a partir del análisis de los factores internos y externos que repercuten en la gestión financiera operativa.

**Paso 2:** Definición de los procesos de la gestión financiera operativa.

**Paso 3:** Análisis del sistema de indicadores

Para la propuesta del sistema de indicadores económico – financieros se realizó un consecuente estudio de las razones económico – financieras a proponer en la investigación, coincidiendo con el criterio de A. Demestre, (2002) la cual establece los rangos que deben tomar los indicadores para empresas comercializadoras.

Figura 2.2. Procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente.



Fuente: Espinosa, D.; Selva, A.; Domínguez, I. 2010. Procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente.

### **Gestión de la inversión corriente en punto de venta de Complejo CIMEX.**

El Complejo CIMEX precisa de una gestión de información efectiva que le permita mantenerse actualizada acerca de las nuevas tecnologías asociadas tanto a la actividad de comercialización como a las comunicaciones que puedan hacer más eficaz su gestión. Por otra parte también es necesario mantenerse al tanto de todos los cambios del entorno político – económico que puedan afectar o beneficiar la actividad de la Sucursal.

Para lograr lo anterior la Sucursal cuenta con un área de Desarrollo e Investigación científico cuyo objetivo es desarrollar la gestión del conocimiento y la divulgación mediante la prestación de servicios bibliotecarios y el uso de Internet lo que le permite lograr eficacia y efectividad en su gestión.

El área encargada de llevar a cabo los procesos contables y financieros es la subdirección de economía.

Dentro de los principales objetivos de esta subdirección están:

1. Planificar, analizar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades económicas – financieras del complejo.
2. Analizar los resultados de las operaciones económicas y financieras que se llevan a cabo en la entidad.
3. Controlar la utilización eficiente de los recursos para lograr resultados previstos.

La dirección de economía, está estrechamente relacionada con el resto de los departamentos de la entidad en especial con el departamento de compra y almacén.

El Complejo Cimex no presenta una Estrategia Funcional Financiera Operativa definida, que relacione, entre otras cuestiones, los procesos financieros que se desempeñan en los distintos departamentos que corresponda. Para la realización de las actividades propias de la entidad es necesario tener en cuenta la existencia de regulaciones vigentes establecidas para garantizar el control de la inversión corriente en la instalación, dichas leyes, decretos, resoluciones, circulares e instrucciones internas, son dictadas por organismos superiores, el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), la Contraloría General de la República, el Banco Nacional de Cuba (BCC).

La estrategia funcional financiera operativa que se propone tiene como Misión: Garantizar la gestión contable financiera sobre la base de la obtención de beneficios e índices de costos y gastos que se correspondan con lo planificado, permitiendo disminuir el deterioro de la eficiencia económica, garantizando el perfeccionamiento de los sistemas de planeación y ejecución de las operaciones de la organización y el adecuado control de los recursos. Para cumplir la misión propuesta se traza como Visión: Desarrollamos un sistema de gestión contable – financiero sólido, que contribuye a la obtención de indicadores económicos – financieros de excelencia.

Para la determinación de los factores internos se hizo necesaria la realización de un diagnóstico financiero, que concluyó lo siguiente:

El marco temporal seleccionado para la recolección de los datos utilizados, corresponde a enero de 2012 hasta diciembre de 2012, por lo que se analizan 12 períodos. La variable que describe el nivel de operaciones son los ingresos, la misma se comporta con una tendencia estable durante todo el año.

Los meses donde se perciben mayor cantidad de ingresos son marzo, agosto y diciembre, comportándose de manera similar las utilidades bruta y neta, estos valores están dados por el ascenso de las ventas como resultados de mejores ofertas de precios de los productos que se comercializan. Los valores mínimos de ingresos y utilidad se reportan en los meses de abril y septiembre fundamentalmente en septiembre ya que se comienza el curso escolar y

las personas disminuyen sus visitas a las tiendas en gran medida. Los costos admiten valores más bajos en los meses de abril y septiembre, ocurriendo lo mismo con los gastos. Los valores más altos de costos y gastos se proyectan en los meses de marzo, junio y agosto ya que estos son meses donde comienza el verano y la afluencia de personas es mayor.

Al procesar los valores de los ingresos, activos circulantes, e inventarios de mercancías en el *software statgrafics* se obtuvo que la relación entre las variables activos circulantes e ingresos llega a ser moderadamente fuerte, lo que se fundamenta con la observación del diagrama de dispersión que relaciona a los ingresos y los activos circulantes, ocurriendo lo mismo al procesar los ingresos para ver la relación que tienen con los inventarios no siendo esta tan fuerte como la anterior.

A partir de lo anterior se establece que la política de inversión corriente aplicada fue entre moderada y conservadora, lo que genera bajos niveles de rentabilidad y riesgo.

Para determinar qué parte representa el activo circulante dentro del activo total se aplicó la técnica Tamaño común a las partidas asociadas a la inversión corriente del balance general. Esto permitió determinar lo siguiente: como promedio, el grupo más importante es precisamente el activo circulante, por lo que es importante para el desarrollo de la investigación realizar el análisis de la inversión corriente.

Al realizar un estudio del porcentaje que representan las partidas del activo circulante, en el período de estudio, se observa que como promedio el inventario de mercancías es el de mayor peso dentro del activo circulante, seguido de las cuentas y efectos por cobrar y por último el efectivo según la técnica Tamaño común. Se puede resumir en este sentido que los inventarios junto a las cuentas y efectos por cobrar, son las partidas con mayor peso dentro del activo circulante total, restando el rol principal del efectivo, lo que no debe ocurrir.

El departamento de ingresos es el encargado de revisar todas las actividades que se realizan en la caja. La especialista de ingresos tiene la incumbencia de revisar las siguientes actividades relacionadas con la venta de mercancías que es la actividad que genera los ingresos principales de la entidad.

El adecuado cumplimiento de estos procesos anteriormente descrito garantiza el buen funcionamiento del almacén y el registro contable de las operaciones asociadas, permite con ello el vínculo entre abastecimiento y economía y la vigilancia de lo establecido en los manuales de procedimientos e instrucciones de organismos superiores, facilita la detección con carácter preventivo de las ilegalidades y hechos presuntamente delictivos y la aplicación de medidas para erradicarlos.

Análisis de la propuesta del sistema de indicadores económicos – financieros:

Teniendo en cuenta la determinación del comportamiento de la variable que mide el nivel de operaciones de la tienda que son los ingresos se utilizan para realizar el análisis y los datos de los estados de resultados y balance general del año 2012, los resultados de los cálculos de los indicadores que conforman el sistema propuesto, se muestran a continuación

#### Liquidez general

Para el periodo analizado la liquidez general presenta un comportamiento inestable; 5 de los doce meses del año este indicador posee valores por debajo de 1, los meses en que estos valores se comportaron de manera desfavorable fueron enero, abril, septiembre, octubre y noviembre siendo así en los meses restantes. Este periodo se puede evaluar no del todo desfavorable, puesto que exhibe como promedio una liquidez general de \$1.15 de activo circulante por cada peso de pasivo circulante. El importe más bajo aparece en el mes de abril con una cifra de \$0.80 y el valor más elevado se localiza en el mes de agosto con un importe de \$1.43. Esta razón se diagnostica no muy favorable ya que aunque como

promedio la entidad es capaz de cubrir sus obligaciones corrientes con su inversión corriente no logra mantener por encima de 1 vario de los meses del periodo, producto del aumento de la partida del pasivo circulante, el protagonismo de esta situación lo lleva a cabo el incremento de la cuenta efectos por pagar y operaciones internas grupo. Esto demuestra la inestable capacidad que presenta la empresa para cubrir todas sus deudas a corto plazo con la totalidad de sus activos circulantes. Esta razón permite determinar que la empresa se encuentra con riesgo para solventar las deudas en la fecha de vencimiento, aunque cabe señalar que ha existido un aumento en este indicador, ya que su máximo valor se encuentra en el rango aceptable que proponen los autores sobre el tema.

#### Liquidez inmediata

Este indicador es muy importante puesto que permite evaluar la situación que presenta la empresa para enfrentar todas sus deudas a corto plazo con sus partidas más líquidas. Esta razón se mantiene favorable ya que su cifra oscila sobre la media de \$0.66, logrando alcanzar hasta \$0.91 en el mes de agosto, por lo que la empresa se encuentra en una situación estable. Esto se traduce en que por cada peso de pasivo circulante, la empresa cuenta con \$0.66 de efectivo y cuentas por cobrar como promedio para enfrentar cada peso de obligaciones a corto plazo. Esta razón permite determinar que la empresa puede solventar al menos el 60% de las deudas en la fecha de vencimiento, cabe señalar que ha existido un aumento en este indicador, aunque no muy significativo que fue causado porque se incrementó el activo circulante debido a un pequeño aumento del efectivo en banco y las cuentas por cobrar a clientes.

#### Liquidez disponible

La liquidez disponible no es más que la capacidad de enfrentar las obligaciones a corto plazo con el efectivo. Esta razón muestra valores que oscilan entre 0.33 y 0.19 pesos. Es preciso destacar que este indicador no presenta una gran fluctuación con respecto al tiempo, mostrando una situación no muy positiva en su evolución, puesto que no logra alcanzar una proporción ideal, manteniéndose sobre la media de \$0.26 para saldar cada peso de deuda a corto plazo con su activo más líquido.

A modo de resumen se puede decir que en la entidad objeto de estudio los activos corrientes menos líquidos, respaldan en gran medida las cuentas por pagar de carácter corriente y de manera general aunque carece de liquidez sus valores promedios se encuentran dentro del rango aceptable para cada uno de estos indicadores.

#### Capital de trabajo

El comportamiento o tendencia del capital de trabajo fue inestable, estando sobre la media de \$ 414270,72, el mismo alcanzó su máximo valor en el mes de agosto con \$ 1378093,70, el nivel más bajo se localiza en el mes de abril del mismo año con una cifra de \$ - 1024845,94. Resulta muy importante señalar que en varios de los meses los pasivos circulantes superan a los activos circulantes, lo cual indica valores negativos del capital de trabajo. Esto significa que la tienda nunca contó con la posibilidad de mantenerse con activos líquidos.

En sentido general se puede observar que el capital de trabajo para la temporada baja mostró una situación desfavorable ya que muestra una pendiente negativa incapaz de con sus activos circulantes cubrir las obligaciones a corto plazo.

#### Solvencia

En el periodo analizado este indicador se diagnostica de manera favorable, con un promedio de \$1.83, lo que estuvo enmarcado principalmente por los activos reales, específicamente por los activos fijos, se puede destacar además que los financiamientos

ajenos carecen de obligaciones a largo plazo. El máximo valor que se alcanzó es de \$2.44 en el mes de marzo y el mínimo valor se puede apreciar en el mes de octubre año con \$1.37. Esto se puede traducir a que por cada peso de deuda total la empresa cuenta con \$1.83 como promedio para respaldar cada peso de activo real.

#### Endeudamiento

La razón de endeudamiento, entiéndase por ésta la relación que existe entre financiamiento ajeno y financiamiento propio, es muy importante, puesto que mide hasta qué punto la empresa está endeudado. Este ratio se evalúa de favorable, teniendo en cuenta que no se mantiene dentro de valores adecuados ya que su cifra es como promedio de 54% de financiamiento ajeno por cada peso de financiamiento propio, lo que se traduce que para la empresa garantizar el servicio emplea tanto fuentes de financiamiento externos como propios puesto que cuando el volumen de las deudas es excesivo la entidad puede estar perdiendo autonomía financiera frente a terceros, además cuando se obtienen altos niveles de este indicador deteriora los rendimientos esperados, pues estos se hacen más pequeños. Por lo tanto, las decisiones relativas al uso del apalancamiento deben balancear rendimientos esperados más altos contra un incremento en el riesgo. Es importante señalar que este indicador, logra encontrarse dentro de los valores óptimos definidos por los autores especialistas en el tema.

#### Rotación del activo circulante

Esta razón permite determinar la frecuencia de rotación de los activos circulantes y la misma se mantuvo de forma inestable puesto que sus valores oscilaron entre 0.04 y 0.49 veces, alcanzando su mínimo y máximo valor en los meses de enero y septiembre respectivamente. Esto se traduce a que la rotación del activo circulante cubre entre 0.04 y 0.49 veces las ventas netas, por lo que no se alcanza una adecuada efectividad. Este indicador es de gran importancia porque indica que en esta entidad el activo circulante tiene un peso notable en la estructura de activos, aunque no se está teniendo un buen manejo de la Inversión Corriente.

#### Rotación del capital de trabajo

Este indicador es de suma importancia ya que para comprobar si la relación ventas-capital de trabajo es satisfactoria, se hace necesario el cálculo y análisis de su rotación. En el periodo analizado se pueden apreciar valores muy bajos ya que los mismos oscilaron de 2.08 a 0.25 veces en los meses de noviembre y septiembre respectivamente, lo que se traduce a que se está utilizando el capital de trabajo con eficiencia en algunos periodos, por lo que la relación venta- capital de trabajo no es del todo satisfactoria, debido a la toma de inadecuadas decisiones financieras está provocando una disminución en la rotación que no llega a ser en general como promedio menos de una vez al mes.

#### Rotación de inventarios

A lo largo del periodo se presenta una disminución en la rotación de los inventarios, se puede valorar que tiene un comportamiento estable con tendencia al decrecimiento, oscilando entre 4.86 y 1.28 veces. Es una situación no del todo favorable puesto que no se logra un incremento en la rotación, lo que se traduce en un aumento de los costos de mantenimiento del inventario como resultado del incremento de los días de permanencia de la mercancía en los almacenes, o sea, estos se convierten de forma más lenta en efectivo o cuentas por cobrar.

#### Rotación de activos totales

La rotación de activos totales mide el grado de eficacia con que están siendo utilizados los activos para generar ventas. En el periodo alta se observa una tendencia al decrecimiento,

mostrando valores entre 0.07 y 0.01 veces, se puede decir que es desfavorable ya que es muy baja, y la partida que tiene mayor peso en este resultado son las operaciones internas grupo, teniendo estas un monto significativo dentro de las Inversiones.

#### Rentabilidad económica

El ratio analizado se comporta con una tendencia al decrecimiento, alcanzó su máximo nivel en el mes de exponiendo una cifra de \$0.08 de enero y el mínimo en el mes de septiembre mostrando una cifra de \$ -0.005. Su comportamiento es desfavorable ya que incluso llega a tomar valores negativos lo que significa que por cada peso de activo total invertido se están generando pérdidas a razón \$ 0.005.

#### Rentabilidad sobre ventas

La rentabilidad sobre ventas significa cuánto por peso de venta la empresa genera de utilidad neta. El comportamiento de este indicador se mantuvo inestable, su promedio fue de \$0.21, alcanzando su máximo valor en el mes de marzo con un monto de \$0.39 y su valor más bajo en el mes de abril generando pérdidas \$0.35. Esto se traduce a que por cada peso de venta la tienda genera como promedio \$0.21 de utilidad neta, por lo que se puede apreciar la situación no es favorable ya que ocasiones se presentan valores negativos como resultado de una inadecuada gestión de ventas.

Se puede concluir que la entidad no logra aumentar la rentabilidad, obteniendo valores mínimos e incluso pérdidas en algunos de los meses del período analizado, dejando de alcanzar beneficios deseados, debido a la inadecuada gestión de ventas y al mal uso de las Inversiones.

#### Ciclo de cobro

En el transcurso del periodo, el comportamiento del ciclo de cobro tuvo su mayor valor en el mes de septiembre cuando alcanzó los 71 días, logrando su nivel más bajo de 11 días en el mes de enero, lo que significa que los clientes demoran de 11 a 71 días como promedio para saldar sus deudas por lo que el ciclo de cobro mantuvo un comportamiento inestable, el ascenso que se muestra en el mes de septiembre fue debido al aumento de los efectos y cuentas por cobrar. Es prudente destacar que demoró como promedio 37 días de ventas pendientes de cobro en el momento de cierre del período.

#### Ingresos por clientes días

Los ingresos por clientes días se comportaron de manera estable ya que los valores oscilan entre 19.17 y 6.78 pesos de ingresos por clientes que visitan la tienda, lo que estuvo dado principalmente por una estrategia de variación en los precios de los principales productos de aseo y perfumería.

#### Utilidades netas por peso de ingresos totales

Este indicador tiene como objetivo obtener el resultante final de la gestión económico productiva de la tienda. En este periodo se muestran niveles bajos, ya que presenta como media \$0.20, lo que significa que los costos y gastos de la tienda están aparejados con los ingresos.

#### Costos y gastos totales por ingresos totales

Este indicador económico muestra una media de \$0.85, lo que se puede traducir a que por cada peso de ingresos totales se incurrieron en \$0.85 de costos y gastos, lo cual es desfavorable ya que significa que los costos y gastos representan el 85% del total de ingresos

#### Total de costos y gastos por clientes días totales

Durante el periodo analizado esta razón mantuvo un comportamiento inestable, con una media de \$10.62, lo que se traduce a que por cada cliente que visita la tienda al día se incurren en \$10.62 de costos y gastos como promedio.

Promedio de trabajadores

Es la fuerza laboral promedio que participa en la actividad de la entidad en un período dado, se comporta de manera estable con 10 trabajadores

Salario medio

El salario medio de los trabajadores en la tienda se comporta a razón de \$465.07

A través del cálculo y análisis del sistema de indicadores propuesto en la presente investigación se pudo diagnosticar la situación en el período analizado, donde se detectaron algunos aspectos como resultado de Ejercicio Estratégico.

Se tienen un conjunto de oportunidades que le brinda el entorno que tanto la administración del Complejo Cimex como la subdirección de economía y áreas relacionadas, descritas a lo largo de la investigación, deben aprovechar para poder afrontar las amenazas y cambios constantes que se originan. Estas oportunidades pueden estar enmarcadas en la constante superación de los trabajadores, acogidos a las distintas posibilidades de estudio – trabajo que brinda el Ministerio de Educación Superior lo que permitirá el avance científico que garantice logros concretos en cuanto a eficiencia y eficacia de las actividades que generen resultados positivos en la tienda.

Resulta necesario señalar que las ofertas de plazas laborales mejor remuneradas en otros lugares, constituyen la principal amenaza para la entidad, fundamentalmente para la subdirección de economía, cuyos trabajadores desarrollan tareas arduas que no se corresponden con la estimulación material y moral que reciben.

Tabla 3.5 Aspectos de Ejercicio Estratégico”

<b>Aspectos del Ejercicio Estratégico:</b>	<b>Tienda “La Reina”</b>
<b>Fortalezas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visible control de la documentación legal establecida lo que permite llevar a cabo los procesos de la gestión financiera operativa.</li> <li>• Buena disciplina, relaciones interpersonales y nivel de superación de los trabajadores.</li> <li>• Disponibilidad de recursos, para el desarrollo de las funciones en los departamentos.</li> <li>• Movimiento oportuno de los inventarios destinados a la actividad financiera operativa.</li> </ul>
<b>Debilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de solvencia con tendencia al decrecimiento lo que se considera inadecuado para cubrir sus deudas.</li> <li>• Bajo sentido de pertenencia de los trabajadores con la actividad que desempeñan.</li> <li>• No se encuentran definidos los procesos asociados a la gestión financiera operativa.</li> <li>• Inestable comportamiento del nivel de actividad.</li> <li>• Inestable utilización de la Inversión corriente para la generación de utilidades.</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr mejores resultados económicos-financieros, traducidos en un incremento de las utilidades, en la disminución de los costos y</li> </ul>

<b>estratégicos:</b>	<p>aceptables indicadores propios de la actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la superación profesional de los trabajadores del departamento encargado de los procesos contables – financieros.</li> <li>• Potenciar los procesos de la Gestión Financiera Operativa.</li> </ul>
<b>Estrategias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar el control de los costos y gastos asociados a los procesos de la Gestión Financiera Operativa.</li> <li>• Aplicar políticas para disminuir el ciclo de cobro en los periodos oportunos.</li> <li>• Incentivar a los trabajadores y crear un sentido de pertenencia de los mismos para con la entidad.</li> <li>• Identificar las necesidades para un adecuado comportamiento de las variables de la gestión financiera operativa.</li> <li>• Definir los procesos de la gestión financiera operativa.</li> </ul>
<b>Plan de acción:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar indicadores relativos a la Inversión corriente para el control de la gestión en otros períodos.(económico)</li> <li>• Definir inventarios máximos, mínimos y de seguridad para cada producto.(subdirección de economía)</li> <li>• Elaborar y Aplicar un cuestionario sobre elementos básicos de la Gestión Financiera Operativa.(económico)</li> <li>• Elaborar los Diagramas de Flujo de los procesos de la Gestión Financiera Operativa, que facilite la identificación de las actividades más importantes, así como la corrección de las mismas.(departamentos que intervienen en la Gestión Financiera Operativa)</li> <li>• Realizar un estudio profundo de los proveedores existentes en el mercado para favorecer un nivel mínimo de los costos.(jefe de compras)</li> <li>• Actualizar periódicamente las actividades que integran los procesos de la Gestión Financiera Operativa que permita el rediseño de los mismos.(económico)</li> </ul>

Con la aplicación del procedimiento, se brindan herramientas para mejorar el proceso de toma de decisiones relacionado con la gestión de la Inversión Corriente. Con la aplicación en la entidad objeto de estudio, se pudo determinar un sistema de indicadores relativos al control de la gestión de la Inversión Corriente. Mediante el cálculo y análisis del sistema de indicadores se pudo determinar la situación de la tienda y sus principales deficiencias.

## Conclusiones

- A partir de la revisión bibliográfica efectuada, se presentaron los fundamentos teóricos y conceptuales sobre la gestión, gestión por procesos y gestión de la Inversión Corriente como un proceso, obteniéndose con este análisis una mayor amplitud de conocimientos sobre el tema que enmarca el estudio.
- La profundización en las técnicas estadísticas, financieras y de gestión que se abordaron para la determinación del sistema de indicadores, le aportan solidez científica al procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente.
- A partir de los resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente en la tienda La Reina, se pudo determinar que :
  - En el diagnóstico general del objeto de estudio práctico, existen procedimientos para el control de la gestión financiera operativa, dictadas por organismos superiores, la dirección económica del complejo y otras de la propia entidad.
  - A través del diagnóstico financiero, se describen las variables asociadas al nivel de operaciones y su relación con los activos circulantes, definiendo además las políticas de Inversión Corriente, aplicadas por la tienda.
  - Se definen los procesos relacionados con la gestión financiera operativa.
  - La propuesta del sistema de indicadores económico – financieros al procedimiento, permitió detectar las principales deficiencias y se propuso acciones para erradicar las mismas.

## **Bibliografía**

- Altschule 1945. Fundamentos de economía internacional
- Amozarraín, M. 1999. La gestión por procesos. España. Editorial Mondragón Corporación Ejecutiva.
- Aristos. Diccionario Ilustrado de la Lengua Española. Editorial Científico- Técnica.
- A Alonso, Y. H. 2009. Fundamentos de economía, Centro Universitario de Sancti Spiritus José Martí Pérez.
- Bauer 1966. Concepto de indicador. Disponible en: <http://www.deconceptos.com/contacto/>
- Beltrán Jaramillo, J. M. La gestión. ¿Qué nivel de gestión maneja usted y cuál es su desempeño? Disponible en: <http://www.revista-mm.com/rev31/gestion.htm>. [Consulta: marzo 24, 2013.]
- Bernstein, L. A. 1997. Fundamentos de análisis financiero. España. Editora Mc Graw- Hill. 4<sup>ta</sup> Edición.
- Brealey, R. y Myers, S. 1998. Principios de Finanzas Corporativas. Madrid. Mc Graw- Hill. 2<sup>da</sup> Edición.
- Colectivo de autores. Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión. España. Editan AECA y AIC.
- Definición de planeación. Disponible en: <http://www.definicion.org/planeación>. [Consulta: mayo 16, 2013.]
- Demestre, A. et al. 2002. Cultura financiera: una necesidad empresarial. La Habana. Ediciones Publicentro. 1<sup>ra</sup> Edición.
- Demestre, A. et al. 2002. Técnicas para analizar Estados Financieros. La Habana. Ediciones Publicentro. 2<sup>da</sup> Edición.
- Diagrama de flujo. Artículo confeccionado por la Sociedad Latinoamericana de Calidad, disponible en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad Industrial y Economía de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
- Diccionario ubicado en: Microsoft ® Encarta ® 2008. © 1993-2007 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.
- Domínguez I. 2010. Propuesta de un sistema de indicadores al procedimiento para el control de la gestión de la inversión corriente en la actividad hotelera. Caso Hotel Villa Cuba.
- Espinosa, Daisy. 2005. Artículo disponible en el Departamento de Contabilidad y Finanzas, de la Facultad Industrial y Economía de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
- Espinosa, Daisy. 2005. Procedimiento para el análisis del Capital de Trabajo. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Matanzas.
- Evans, Lindsay 2000. Concepto de proceso. Disponible en: <http://www.deconceptos.com/contacto/> (Consultado 25 de abril 2013)
- Fernández Rico, J. E. 2005. Gestión por procesos. Universidad de la Habana. 96 diapositivas.
- Frías, R; González, M, y Cuétara, L. 2008. “Herramientas de Apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas” (HASPNET), Universidad de Matanzas.
- García Dihigo, J. et al. Metodología y Técnicas para La investigación Científica. Disponible en: <http://www.nuevoclaroline.umcc.cu>. [Consulta: noviembre 24, 2012.]

- Gestión por Proceso. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosos.htm>. [Consulta: abril 30, 2013.]
- Giraldo López, J. A. La Planeación Administrativa. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/plnadm.htm>. [Consulta: febrero2, 2013.]
- Gitman, L. 1986. Fundamentos de administración financiera. Cuba. Edición especial. Ministerio de Educación Superior.
- Hernández Sampiere, R. et al. 1993. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw-Hill, 2<sup>da</sup> Edición. México.
- Horne, V. y Wachowicz. 1997. Fundamentos de administración financiera. 8va edición. Prentice Hall Hispanoamericana.
- IterSopena. Diccionario Ilustrado de la Lengua Española. España. Editorial Ramón Sopena, S. A.
- Kennedy, R. 1999. Estados Financieros: formas, análisis e interpretación. México. Editorial LIMUSA. 7<sup>ma</sup> Edición.
- Magáz (1999). Concepto de proceso. Disponible en: [http://www.deconceptos.com/contacto/Management of working capital](http://www.deconceptos.com/contacto/Management_of_working_capital). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/fin/evfincaptrab.htm>. [Consulta: 25 de marzo 2013.]
- Mc Mullen 1996. Administración del Capital de trabajo. Primera edición. Editorial Prentice Hall.
- Meigs&Meigs. Contabilidad. La base para decisiones gerenciales. Octava Edición. Editorial Mac Graw Hill.
- Mondragón 2001. Concepto de indicador. Disponible en: <http://www.deconceptos.com/contacto/>
- Munilla, F. et al. 2005. [cd-room]. Dinámica del Origen y Aplicación de Fondos en la Gestión de la liquidez. Trabajo presentado en el Evento Internacional CONTAHABANA 2005. La Habana.
- Negrín, E. 2003. La gestión por procesos. Una aplicación en empresas hoteleras. Revista Retos Turísticos. Publicitur. La Habana. No. 1. Vol. 2. ISBN 1681-9713.
- Net working capital. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no12/capwork.htm>. [Consulta: 25 de marzo 2013.]
- Nogueira, D. et al. (2004). Fundamentos para el Control de La Gestión Empresarial. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Pita Fernández, S. y Pértega Díaz, S. Relación entre variables cuantitativas. Disponible en: [http://www.fisterra.com/mbe/investiga/var\\_cuantitativas/var\\_cuantitativas.htm.2001](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/var_cuantitativas/var_cuantitativas.htm.2001). [Consulta: febrero 24, 2013.]
- Planeación y Administración de Empresa. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/planeacion-y-administracion-en-la-empresa.html>. [Consulta: abril 2, 2013.]
- Planeación. Disponible en: <http://www.elprisma.com/apuntes/administraciondeempresas/planeacion/default5.asp>. [Consulta: abril 2, 2013.]
- Proceso Administrativo. Disponible en: [http://html.rincondelvago.com/planeacion\\_3.html](http://html.rincondelvago.com/planeacion_3.html). [Consulta: abril 2, 2013.]

- Proceso Administrativo. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/ciclo-administrativo.html>. [Consulta: abril 2, 2013.]
- Resoluciones y circulares. Material disponible en el departamento de economía de Comercial CIMEX.
- Santandreu, E. 2000. Gestión de la financiación empresarial. España. Ediciones Gestión 2000.
- Seidel, H. Planeación. Disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/planeacion.htm>. [Consulta: abril, 2013.]
- Selva, A. (2008). Procedimiento para la planeación y el control de la inversión corriente. Contabilidad y finanzas. Matanzas, Universidad Camilo Cienfuegos.
- Tracy, J.A. 1993. Fundamentos de Contabilidad Financiera. México. Editorial LIMUSA. Grupo Noriega Ediciones. 3<sup>ra</sup> Edición.
- Weston, F. y Brigham, E. 1994. Fundamentos de administración financiera. España. Editorial Mc Graw- Hill. 10<sup>ma</sup> Edición.
- Zaratiegui, J. R. (1999). ¿Por qué la Gestión por procesos? Disponible en: [http://web.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm). (Consulta 15 de febrero 2013)