



Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa
"Dr. Antonio Núñez Jiménez"
Facultad de Humanidades
Departamento de Contabilidad y Finanzas

Trabajo de Diploma

En opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas

Título: "Análisis del comportamiento de la Empresa Importadora y Abastecedora del Níquel como Agente y Principal."

Autora: Maryolis Heredia Jimenez.

Tutores: Lic. Yaniset Fuentes Londres.

Lic. Ramón R. Merencio López.

Consultantes: Dra. Mayda Ufíloa Carcassés.

Msc. Gabriela de Castro.

Moa 2012

"Año 54 De La Revolución."

Requisamiento



Pensamiento

“... Es uno de nuestros deberes ir descubriendo constantemente en que aspectos podemos fortalecer y perfeccionar lo que estamos haciendo, para lograr un incremento constante en la eficiencia de la gestión económica de las empresas y de la economía en su conjunto...”

Fidel Castro Ruz



Dedicatoria

DEDICATORIA

El esfuerzo de nuestras manos y pensamientos tienen un solo regocijo y es ver en el rostro de nuestros seres queridos la felicidad de vernos graduados. Para ellos que todo lo merecen y nadan piden:

Dedico este trabajo:

A mis padres Samuel Heredia y Mayra Jiménez por haberme devuelto la fe en la vida cuando más lo necesitaba, por ser luz, paz y amor de mis días, por su incondicionalidad, amor y dedicación para seguir adelante, porque gracias a su ayuda he logrado hacer realidad uno de mis sueños.

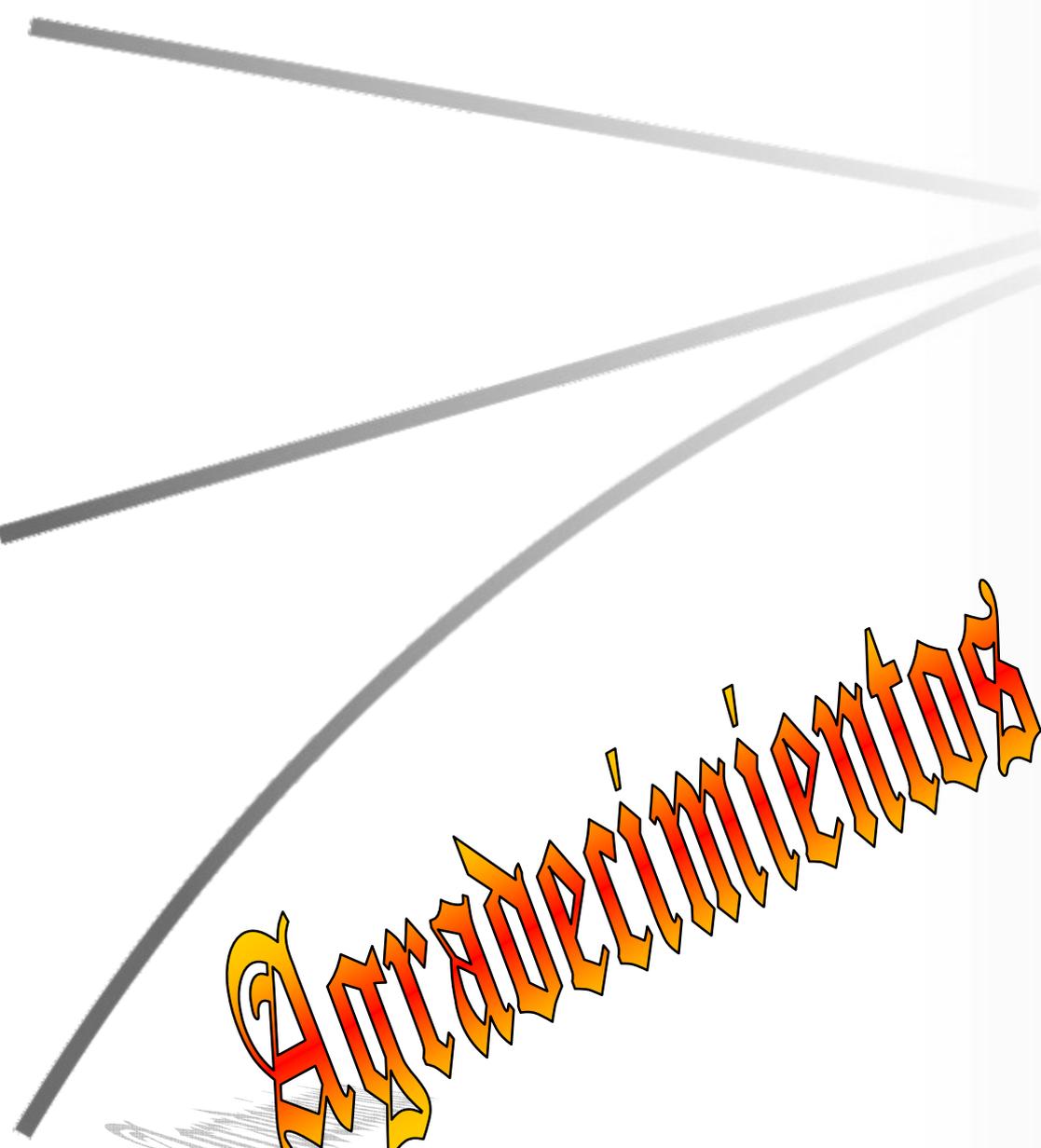
A mis hermanas y sobrino Margiolis Heredia, Misleydis Heredia y Samuel García por apoyarme y darme el espíritu optimista de luchar hasta el final.

A mi novio Ricardo Rodríguez por su apoyo incondicional, su cariño, preocupación, paciencia y amor inigualable.

A mi abuelito Jesús Heredia por su ternura y amor incomparable.

“En fin a DIOS mi más seguro guardián, bien hechor y juez, por revelarme el Poder de la Esperanza. . . .”

“A todos, gracias por existir”



Aradecimientos

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme vivir y disfrutar este momento.

A mis padres por haberme dado este ser, y contribuir a que me forjara para el futuro.

A mis hermanas, sobrino, cuñados que contribuyeron para que este sueño fuese realidad.

A mi novio por su apoyo incondicional.

Agradezco especialmente a mis tutores: Lic. Yaniset Fuentes y Lic. Ramón Merencio por todo su apoyo, paciencia, dedicación y colaboración en toda la información necesaria para la realización de este trabajo.

A mis consultantes: Dra. Mayda Ulloa y Msc. Gabriela Castro quienes contribuyeron de una forma u otra a que esta investigación se llevara a término de manera satisfactoria.

Al colectivo de la empresa Importadora y Abastecedora del Níquel, en especial a Nancy que sin ella no hubiese sido posible la realización de este trabajo, así como a Yayi, Candel, Reina y Amauris por sus ideas y colaboración.

A todos los amigos y profesores que me sirvieron de guía y que me enseñaron a ser mejor persona cada día.

Y a todos aquellos que de una forma u otra tuvieron que ver con el esfuerzo de alcanzar este preciado sueño.

“A todos muchas gracias”



Resumen

RESUMEN

La presente investigación está encaminada en realizar un análisis del comportamiento de la empresa Importadora y Abastecedora del Níquel como Agente y Principal, estudio que permitirá de una forma u otra valorar cuan eficaz es la empresa en su gestión operacional al operar como Principal.

Teniendo en cuenta el análisis realizado, se hará una comparación del mismo para un período determinado, paso que consentirá a perfeccionar la planeación y mejoramiento continuo del proceso de toma de decisiones.

El trabajo consta de dos capítulos, en el primer capítulo se aborda temas relacionados con el objeto de estudio, mientras que el segundo capítulo contiene una breve caracterización de la entidad objeto de investigación así como un diagnóstico de la situación actual de la misma, además de analizar las ventajas y desventajas que repercute para la entidad este cambio a través de técnicas comparativas dentro de los principales indicadores de mercado y económicos por cada piso de venta y de la Unidad en general teniendo en cuenta la participación de los productos, logrando identificar cual sería la mejor opción en su desempeño laboral.

Para el desarrollo de este trabajo se utilizaron métodos teóricos como el de análisis y síntesis de la información, hipotético-deductiva, histórico-lógica, así como también métodos empíricos tales como entrevistas y la observación directa.

Las conclusiones y recomendaciones permitirán conocer los resultados obtenidos tratando así, de garantizar una mejora del sistema de administración económico – financiero de la empresa.



Summary

SUMMARY

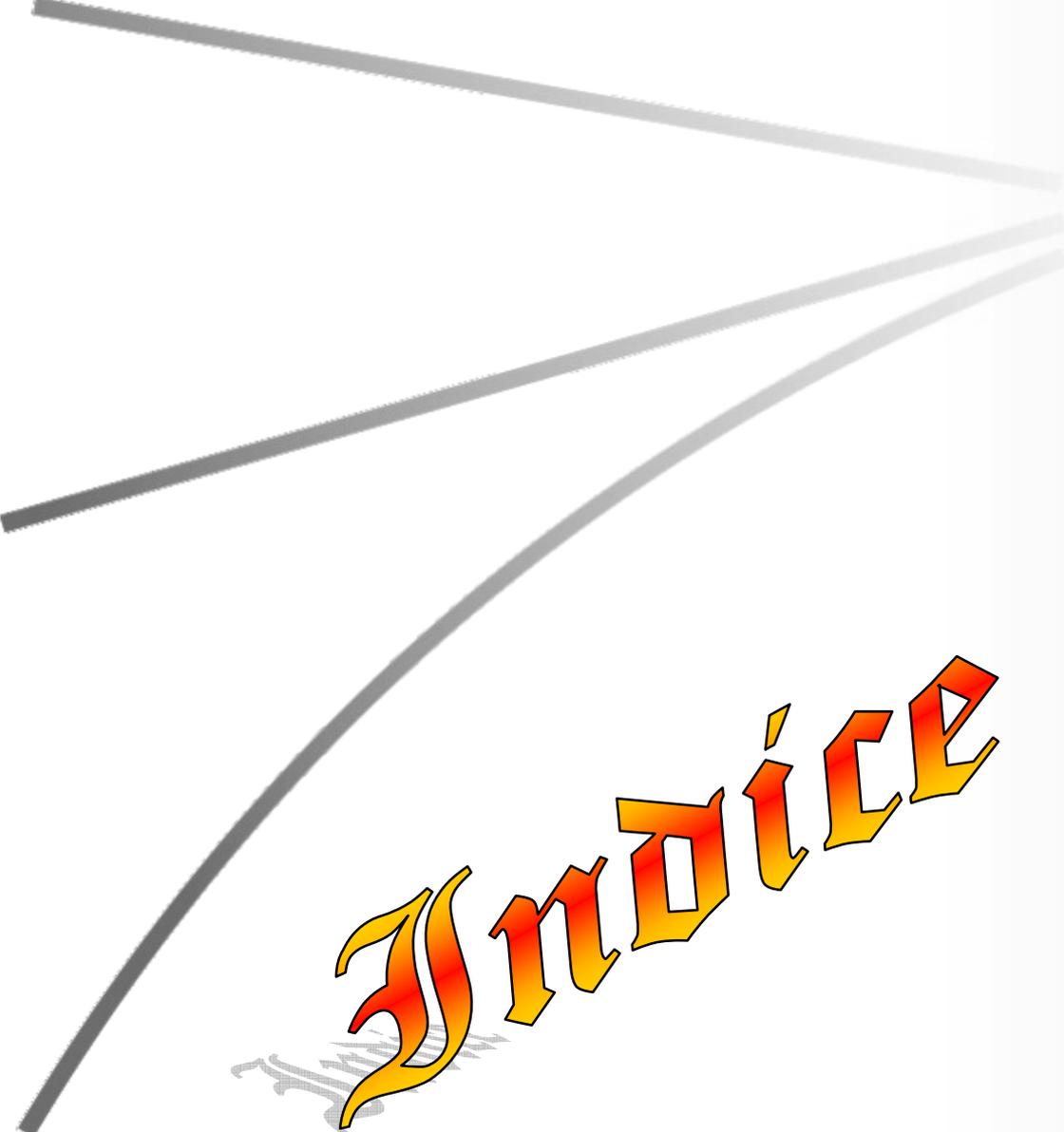
Investigation this letter is directed in carrying out an analysis of the conduct of the importing and supplying undertaking of the nickel as agent and main, studies it will permit of a form or other value as effective is the undertaking in your operational step when operating upon as main.

By keeping in mind the analysis carried out, will be made a comparison of the same thing for a certain period, steps that it will be indulgent with perfect the planeation and endless improvement of the process of taking of decisions.

The work consists of two chapters, in the first chapter puts into port to him topics related with the object of study, while that the second chapter contains a short characterization of the entity object of investigation as well as a diagnosis of the current situation of the same, besides analyzing the advantages and disadvantages it reverberates for the entity this change through comparative techniques in the main indicators of market and economic for each floor of sale and of the unit in general by keeping in mind the participation of the products, by achieving it identify who is the best option in your labour acting.

For the development of this work used theoretical methods as those of analysis and synthesis of the information, hypothetical, deductive, historical, logical, as well as empiric methods just as interviews and the direct observation.

The conclusions and recommendations will permit know the obtained results treating would that, to guarantee an improvement of the system of economic administration–financier of the undertaking.



Index

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: ANALISIS Y EVOLUCION HISTORICA DEL OBJETO DE ESTUDIO ...	6
1.1 Reseña histórica de la gestión empresarial.	6
1.1.1. La gestión y sus procesos.....	12
1.1.2. Aplicación de la gestión por procesos en las organizaciones de información.	14
1.2. La importación	17
1.2.1. Requisitos para Importar	21
1.2.2. Proceso de importación en Cuba.....	22
1.3. Análisis Económicos y Financieros de una empresa a través de Indicadores.	23
1.3.1. Indicadores económicos. Conceptos	26
CAPITULO 2: ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA IMPORTADORA Y ABASTECEDORA DEL NIQUEL EN SU ACTUAR COMO AGENTE Y PRINCIPAL	35
2.1. Caracterización de la Empresa Importadora y Abastecedora del Níquel.....	35
2.1.1. Estructura organizativa.	36
2.1.2. Objeto empresarial.	37
2.1.3. Objetivos de la Empresa Importadora y Abastecedora del Níquel.	38
2.1.4. Servicios desarrollados por CEXNI.....	38
2.1.5. Diagnóstico de la situación actual.....	39
2.2. Situación actual de la empresa como Agente.....	40
2.3. Las modificaciones que va a tener la CEXNi en su cambio a Principal.	42
2.4. Ventajas que va tener el CEXNi al actuar como Principal.	47
2.4.1. Margen Comercial.....	50
2.4.2. Formación de las tasas máximas de márgenes comerciales.....	53
2.4.4. Análisis comparativo del margen comercial para un período de cuatro años.....	62
2.4.5. Propuesta de margen comercial para la empresa Importadora y Abastecedora del Níquel.	63
2.5. Análisis del comportamiento de la empresa a través de Ratios Financieras.....	65
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFIAS	77
ANEXOS	80
Anexo # 1.....	80
Anexo # 2.....	81
Anexo # 3.....	82
Anexo # 4.....	83
Anexo # 5.....	84
Anexo # 6.....	85
Anexo # 7.....	86
Anexo # 8.....	87
Anexo # 9.....	88
Anexo # 10.....	89
Anexo # 11.....	90
Anexo # 12.....	92
Anexo # 13.....	95

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas y organizaciones del mundo han necesitado en algún momento saber sobre su situación financiera para así determinar y evaluar la gestión que han realizado todos los agentes que intervienen en su funcionamiento, por ello es necesario que en cada una de estas entidades se implementen las herramientas necesarias que representen su justa realidad.

Todas las personas que están circundadas por un entorno socio-económico cambiante, en el cual la incertidumbre de lo que pueda pasar con sus empresas es una constante, necesitan disponer de métodos o herramientas para evaluar su funcionamiento en cualquiera de los períodos de su existencia, en el pasado para apreciar la verdadera situación que corresponde a sus actividades, en el presente para realizar cambios en bien de la administración y en el futuro para realizar proyecciones para el crecimiento de la organización.

Se pone de manifiesto que la supervivencia de estos entes está íntimamente ligada con la gestión y comportamiento de todos los agentes que intervienen en los procesos de intercambio (tanto internos como externos) de su operación diaria, para ello se han implementado una serie de técnicas para juzgar todos estos aspectos que pueden proporcionar en cualquier instante información útil y precisa de la empresa que ayudarán a tomar decisiones rápidas y eficaces en un momento determinado.

Es por ello que la aplicación de la gestión en las organizaciones de información es la forma más eficaz para desarrollar acciones que satisfagan las necesidades de los usuarios, tanto internos como externos, permitiendo identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados, además de analizar y seguir coherentemente su desarrollo en conjunto, así como obtener una mejora continua de los resultados por medio de la erradicación de errores y procesos redundantes en las diferentes funciones de la organización.

En sentido general, se puede decir que, en nuestro país desde el triunfo revolucionario, se observa como una invariante de la dirección económica la tendencia hacia la

centralización, sobre todo en la toma de decisiones relativas al desarrollo de las empresas. La reducción del margen de autonomía para la

toma de decisiones a nivel de empresas, sobre la utilización de sus recursos propios para la reproducción ampliada e incluso hasta la simple y la formación y modificación de los precios, no ha permitido que dicho mecanismo juegue el papel que le corresponde en la eficiencia económica. La eficacia y competitividad que el país necesita depender hoy más que nunca de intangibles tales como la calidad de la gerencia, el grado de realización de los empleados, la apertura al aprendizaje y la capacidad de cambio.

La presente investigación se desarrolla en la Empresa Importadora y Abastecedora del Níquel “Jesús Suárez Gayol” (CEXNi), organización dedicada a las actividades propias del Comercio Exterior, perteneciente al grupo Empresarial CUBANIQUEL, subordinado al MINBAS. Hasta el mes de enero, esta entidad ha actuado como **Agente**, donde se dedica al suministro de mercancías a las entidades del níquel con contratos independientes, las cuales se realizaban de manera individual y con un alto costo.

Las diferentes Empresas del Grupo (Cubaníquel) solicitan al CEXNi sus necesidades de forma descentralizada sin tener en cuenta el ciclo de importación, emitiendo un contrato por cada solicitud recibida. Las mismas pagan directamente a los proveedores a través de sus propias cuentas generando gastos individuales por cada operación independiente, por lo que el CEXNi al ser Agente no le permite accionar tanto en el pago como en una negociación dispersa, a gran escala, imposibilitándole la concentración de las operaciones. Por esta razón la Industria del Níquel necesita para sus operaciones un constante flujo de mercancías, procedentes del Exterior que garanticen su continuidad sin interrupciones, por lo cual se desea realizar el cambio de funcionamiento en la empresa de **Agente a Principal**, donde se actúa a nombre propio con contratos a una sola entidad (La Importadora) y su relación con las entidades del destino final siempre será mediante facturación. A partir de enero hasta nuestros días la empresa se encuentra en un período de adaptación realizando sus actividades como Principal, y la entidad tiene miedo de que este cambio represente para la misma efectos negativos en sus operaciones, por lo que la empresa necesita saber si este cambio

generaría beneficios en el manejo de sus recursos, algo novedoso y para lo cual es necesario una nueva proyección de la actividad.

Por todo lo anterior se define como **problema científico** de esta investigación: Necesidad de analizar el comportamiento del CEXNi en su actuar como Agente y Principal para determinar la mejor opción de su desempeño empresarial.

Se declara como **objeto de estudio**: procesos de gestión del CEXNi y como **campo de acción**: el sistema de operaciones.

Se persigue como **objetivo general**: analizar el comportamiento del CEXNi en su actuar como Agente y Principal para determinar cual es la mejor opción de su desempeño empresarial.

Se plantea como **hipótesis** que, si se analiza el comportamiento del CEXNi en su actuar como Agente y Principal se logrará identificar la mejor opción para su desempeño laboral, logrando mejores resultados en el manejo de los recursos.

Se establece como **tareas específicas** las siguientes

1. Estudiar el marco teórico conceptual del objeto de estudio.
2. Realizar el análisis comparativo de los principales indicadores de la empresa.
3. Analizar las ventajas y desventajas del CEXNi en su actuar como Agente y Principal.
4. Actualizar el cálculo del margen comercial de la empresa como Agente y Principal.
5. Proponer un nuevo margen comercial a aplicar para la empresa en su actuar como Principal.

En el proceso investigativo se utilizaron los siguientes **Métodos de Investigación**:

Métodos Teóricos:

- ❖ **Histórico – Lógico**: para estudiar y valorar la situación operacional que ha caracterizado la actividad ante y durante el transcurso de la investigación y establecer de forma lógica y coherente los fundamentos teóricos del proceso

objeto de estudio.

- ❖ **Hipotético- Deductivo:** en la formulación de la hipótesis de la investigación.
- ❖ **Análisis- Síntesis:** para analizar los distintos procesos de la empresa.
- ❖ **Inducción-Deducción:** para interpretar los resultados obtenidos.

Como **Métodos Empíricos:**

- ❖ **La Observación Directa:** para la caracterización del problema. Es un método primario de recopilación de información acerca del objetivo a estudiar.
- ❖ **Revisión de Documentos:** para procesar los documentos que contienen información necesaria sobre el tema objeto de estudio.

Capítulo 3

CAPÍTULO 1: ANALISIS Y EVOLUCION HISTORICA DEL OBJETO DE ESTUDIO.

En el presente capítulo se hará referencia al análisis y evolución de la reseña histórica de la gestión empresarial desde sus inicios en el mundo hasta nuestras fechas, permitiendo desarrollar habilidades profesionales para una correcta preparación, logrando para las empresas una dirección eficaz, una planificación eficiente del uso de los recursos, y la integración de procesos con enfoque estratégico, que sea capaz de guiar, entre las dificultades que puedan existir, su desarrollo futuro. Además se abordarán temas relacionados acerca del proceso de importación, y se analizarán importantes indicadores que permitirá de una forma u otra ver como se comporta la empresa en el desarrollo de sus operaciones, ya que representa una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Dichos elementos propugnarán conocimientos básicos para tomar decisiones en la interpretación de sus efectos.

1.1 Reseña histórica de la gestión empresarial.

El desarrollo de la gestión empresarial comienza desde que la administración se le ha derivado varias ramas de **innovación**, gracias a la gran **influencia** que esta ha tenido. Las empresas eran guiadas en base a estos métodos sin importar si estas eran grandes o pequeñas, pero no se sentían obligadas hacerle frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración.

Así poco a poco las innovaciones de la administración fueron creando extensiones base, tales como los números árabes y la aparición de la contabilidad, estas áreas ya mencionadas proporcionaron un mejor planteamiento y el control de la organización cuantitativamente.

Hoy en día existen dificultades para establecer el origen de la historia de la administración, algunos escritores, remontan el desarrollo de la misma a los comerciantes sumerios y a los egipcios **antiguos** constructores de las pirámides, o a los métodos organizativos de la Iglesia y las milicias antiguas. Sin embargo, muchas **empresas** pre-industriales, dada su escala pequeña, no se sentían obligadas a hacer frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración.

Las innovaciones tales como la extensión de los números árabes (entre los siglos V y XV) y la aparición de la contabilidad de partida doble en 1494 proporcionaron **las herramientas** para el planeamiento y el control de la organización, y de esta forma el nacimiento formal de la administración. Sin embargo es en el Siglo XIX cuando aparecen las primeras publicaciones donde se hablaba de la administración de manera científica, y el primer acercamiento de un método que reclamaba urgencia dada la aparición de la revolución industrial.

Algunos piensan en la administración moderna como una disciplina que comenzó como un vástago de la economía en el siglo XIX. Los economistas clásicos tales como **Adam Smith** y **John Stuart Mill** proporcionaron un fondo teórico a la asignación de los recursos, a la producción, y a la fijación de precios. Al mismo tiempo, innovadores como Eli Whitney, **James Watt** y Matthew Boulton, desarrollaron herramientas y técnicas de producción tales como la estandarización, **procedimientos** de control de calidad, contabilidad analítica, y planeamiento **del trabajo**. Para fines del siglo XIX, León Walras, Alfred Marshall y otros economistas introdujeron una nueva capa de complejidad a los principios teóricos de la Administración. Joseph Wharton ofreció el primer curso de nivel terciario sobre Administración en 1881.

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. Es este sentido, es necesario que se empleen técnicas que ayuden al correcto desenvolvimiento de las entidades en cuanto a gestión económica financiera se refiere. El país no está exento de este proceso y desde hace décadas busca el perfeccionamiento continuo de todas las ramas de la economía, ubicándose el sector del turismo como una de las mayores fuentes de ingreso de la isla. Se evidencia entonces la importancia que encierra el hecho de que se desarrolle todo un sistema de conocimientos sobre el sector, se profundicen estudios e investigaciones que permitan sentar las bases teóricas que sustenten el perfeccionamiento de los elementos que conforman esta rama imprescindible y garanticen la calidad de su práctica y obtención de mejores resultados. En el documento de Suraya Lavielle Laugart llamado Nuevos paradigmas en el perfeccionamiento de la gestión empresarial en Cuba plantea que las empresas en el

mundo moderno, viven un escenario económico que impone a los directivos, una reflexión en los mecanismos de la gestión empresarial, ante la turbulencia e incertidumbre de su entorno, por el nivel de riesgo que les corresponde asumir en el proceso de toma de decisiones.

Paralelamente, el entorno económico internacional sufría cambios importantes, como resultado del desarrollo de fenómenos económicos sustanciales gestados a partir de la década de los años 70, tales como:

El proceso de globalización, impulsado por los avances científicos y tecnológicos.

El incremento de la competencia internacional basado sobre nuevos principios.

La transnacionalización de la economía mundial.

El proceso de integración europea.

El surgimiento de nuevos polos industriales.

La disminución del acceso a mercados de capital y al comercio internacional, la desaparición del campo socialista y, en particular, la desintegración de la URSS.

El crecimiento de la deuda externa de los países subdesarrollados.

La dinámica en los precios de las materias primas y recursos energéticos en el mercado internacional.

En este nuevo escenario económico, la economía cubana, que no se excluye de sus efectos y que ya manifestaba deficiencias en el sistema de gestión vigente, sufre un impacto devastador, por la gran dependencia que tenía del comercio exterior y, especialmente, de la antigua Unión Soviética. Así, se inicia en Cuba, el período especial, marco que dio lugar a los procesos de cambio en el sistema económico y empresarial, que de hecho permitirán lograr una recuperación gradual de la economía, a partir de un proceso de perfeccionamiento, que incluía el diseño macroeconómico del modelo de desarrollo con las políticas correspondientes y el conjunto de reformas del sistema empresarial cubano.

A finales de la década de los 80, el sistema de gestión empresarial en Cuba, basado sobre el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, comienza a dar muestras

de agotamiento, expresado en el deterioro de los resultados alcanzados en los principales indicadores económicos.

La Empresa socialista, sistema productivo más importante de la economía, no lograba alcanzar resultados eficientes en la producción de bienes y servicios, dado que, los aportes financieros y materiales a la sociedad eran cada vez menores:

Existía un uso irracional e ineficiente de los recursos de todo tipo.

El ahorro no era objeto de atención en la gestión empresarial.

Predominaban los métodos administrativos de dirección.

Disminuyeron los niveles de productividad.

Sufrieron deterioros indicadores, tales como la rentabilidad, el costo por peso y unidad elaborada, así como la ganancia, las plantillas crecían y, de hecho, el fondo de salario no mostraba respaldo productivo.

Había un insuficiente papel de las relaciones monetario mercantiles.

Un excesivo centralismo democrático.

Una inadecuada aplicación del principio de distribución con arreglo al trabajo, una política indiscriminada de subsidios.

Un crecimiento de las pérdidas planificadas en empresas industriales.

La participación limitada y formal de los trabajadores en la gestión de la empresa.

Ante estas irregularidades, se somete el sistema empresarial al proceso de rectificación de errores y tendencias negativas llevado a cabo en el país, como proceso concientizador de las dificultades y móvil para la rectificación, con vistas a ofrecer resultados, en correspondencia con las exigencias del sistema socialista y la necesidad de alcanzar la eficiencia en la económica empresarial.

Estos proceso de cambio, van acompañados simultáneamente del impacto, que en los sistemas de gestión empresarial a nivel mundial, provocan los sucesos económicos ya mencionados, ocurridos en la palestra internacional que conducen a la introducción de una nueva filosofía gerencial, cuyo punto de partida será el análisis del comportamiento del entorno. En esta época de los 90, el entorno muestra mayor complejidad e

incertidumbre, lo que hace más difícil que la empresa pueda prever su evolución y, al mismo tiempo, asimilar sus cambios, o adaptarse con rapidez, para sobrevivir a la competencia.

En Cuba, estos cambios ocurren en un contexto particular caracterizado por:

La existencia de una sociedad socialista de economía planificada.

El dominio de la propiedad estatal, sobre los medios fundamentales de producción.

Tener un Estado, que desempeña un papel activo en la economía, en representación mayoritaria de los intereses del pueblo.

Este contexto queda explícito en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), donde se reafirma: "Hemos introducido nuevas formas de gestión de la propiedad estatal, sin perder su esencia. El Estado continúa teniendo la capacidad rectora en la conducción de la economía y en cualquier fórmula sus intereses están adecuadamente representados".

En este marco es una necesidad vital para la economía cubana, su inserción en el mercado internacional, entorno económico mundial que evoluciona a ritmos acelerados y en el que es necesario colocar producciones con posibilidades de competir, de manera que se logre neutralizar la acción del bloqueo yanqui, a nuestra economía y posibilite el desarrollo de producciones de todo tipo.

No obstante este escenario económico, la empresa tiene que sobrevivir, desarrollarse, perfeccionar sus métodos de gestión, en busca de la eficiencia y la eficacia de sus producciones, que hoy se hace imprescindible ante la escasez real de recursos y la necesidad de utilizarlos eficientemente, a partir de los esfuerzos propios, como la vía más certera para la recuperación económica.

Para la economía, y en particular, la empresa cubana, reviste una relevante importancia el empleo de las técnicas modernas, en el proceso del perfeccionamiento de su gestión y la planificación estratégica, así se señala en la resolución económica del V Congreso, en el aspecto de la política económica: "El empleo de técnicas modernas

de dirección empresarial adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas (...), además de expresar que el: "Elemento de gran importancia en el perfeccionamiento de la gestión empresarial es la continuidad del actual proceso de redimensionamiento, como vía para situar a las empresas en condiciones imprescindibles de la efectividad en el uso de los recursos, sanear su situación económica, aplicar sistemas salariales y de estimulación, implantar los nuevos mecanismos financieros-tributarios e introducir los enfoques más modernos de la práctica internacional"

Las condiciones actuales en las empresas cubanas, son más complejas. Esta complejidad exige en nuestros días a las empresas cubanas no sólo una dirección eficaz y una planificación eficiente del uso de los recursos, sino además la integración de estos procesos en una gestión empresarial con enfoque estratégico, que sea capaz de guiar, entre tantas dificultades, su desarrollo futuro.

Las empresas cubanas de hoy no pueden existir para sobrevivir, sino para tener éxito, que significa reaccionar en forma dinámica ante las dificultades, aprovechando, en toda su magnitud, las oportunidades del nuevo escenario económico. Esto significa para la empresa, desarrollar un amplio movimiento de calificación y recalificación desde los cuadros de dirección hasta los trabajadores, de forma que todos contribuyan al éxito del proceso de perfeccionamiento de la gestión empresarial.

Toda organización se enfrenta hoy a un nuevo paradigma, dada la necesidad de actuar en diferentes escenarios que le impone un entorno dinámico, incierto y altamente competitivo, lo que exige el perfeccionamiento de su gestión, a partir de la práctica consciente de las modernas técnicas y herramientas de análisis en su desarrollo, con la preparación adecuada del capital humano, que es actualmente una oportunidad. Resulta entonces en este sentido un hecho importante, que los directivos y el personal en general de estas entidades dominen elementos de gestión y de finanzas 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. 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.

1.1.1. La gestión y sus procesos.

Generalmente una persona que “gestiona” es aquella que mueve todos los hilos necesarios para que ocurra un determinado hecho o para que se logre determinado propósito. Gestión, proviene de la acepción latina *gestio*, *ōnis*, acción del verbo *gēnere* que quiere decir o significa acción y efecto de gestionar según la Real Academia Española, que coincide además con el Aristos ilustrado y el Iiter- Sopena en que la gestión constituye el acto de gestionar o de administrar, concretado en hacer diligencias para el logro de algo, encabezado por un gestor, conocido también como gerente. El Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión plantea que la gestión “significa administración u organización de unos elementos, actividades o personas con objetivos de eficiencia y eficacia organizativa”. En el artículo sobre la Gestión del Capital de Trabajo como proceso de la Gestión Financiera Operativa, los MSc. Ambar Yudith Selpa Navarro y Daisy Espinosa Chongo, profesores de contabilidad exponen que la gestión, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planeación, organización, ejecución y control, encaminadas al cumplimiento de objetivos que fueron previamente establecidos, estas funciones se fundamentan en:

- ❖ La planeación: que se encarga de determinar los objetivos y cursos de acción que van a seguirse.
- ❖ La organización: es la encargada de la distribución del trabajo entre los miembros del grupo.
- ❖ Otra de las funciones de la administración es la ejecución de las tareas asignadas con voluntad y entusiasmo por parte del grupo.
- ❖ Control de las actividades, conforme a los planes trazados por la empresa.

Lo esencial del concepto de administración o gestión se refiere a un sistema cuyas funciones son planear, organizar, ejecutar y controlar todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la compañía para alcanzar un objetivo, de ahí la importancia de analizar la administración o gestión por procesos.

Mientras que todo sistema de dirección para la gestión estratégica de una organización, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento. Para Newman (1968): "La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común."

Según Newman, el trabajo de cualquier directivo podía ser dividido en las siguientes funciones:

- ❖ Planificar: determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.
- ❖ Organizar: agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.
- ❖ Coordinar los recursos: obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.
- ❖ Dirigir: emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.
- ❖ Controlar: vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

El conocimiento de los tipos de procesos ofrece la claridad necesaria para identificar prioridades y no perder de vista el objetivo y meta en el que se aplica la gestión por

procesos. Existe una gran variedad de clasificaciones en la agrupación de los procesos, muchos de ellos se clasifican por su alcance o por su repercusión en la calidad aunque, desde distintos enfoques, generalmente se mencionan tres tipos de procesos: estratégicos, operativos y de soporte o apoyo.

Los procesos estratégicos se ejecutan en las organizaciones para planificar, organizar y controlar los recursos.

Los procesos operativos constituyen las actividades primarias de la cadena de valor y afectan el objetivo central de la organización en relación con la satisfacción del cliente.

Los procesos de soporte o de apoyo son las actividades secundarias de la cadena de valor que tienen clientes internos o apoyan los procesos operativos.

1.1.2. Aplicación de la gestión por procesos en las organizaciones de información.

Una organización de información, como toda organización, dispone de sistemas de gestión con el propósito de asegurar sus objetivos y cumplir con su misión. Los objetivos especifican y orientan el trabajo de la organización hacia aquello que desean lograr. Para alcanzar sus propósitos se deben precisar las responsabilidades (quién), los recursos (con qué), las metodologías (cómo), los cronogramas (cuándo) y cualquier aspecto adicional que el nivel directivo considere que debe integrar el mando general de la organización para asegurar los resultados que esta desea alcanzar.

El enfoque basado en procesos o gestión por procesos en las organizaciones de información es la forma más eficaz para desarrollar acciones que satisfagan las necesidades de los usuarios internos y externos con información relevante, oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Mediante el enfoque basado en procesos pueden identificarse y gestionarse numerosos procesos interrelacionados, analizar y seguir coherentemente el desarrollo de los procesos en su conjunto, así como obtener la mejora continua de los resultados por

medio de la erradicación de errores y procesos redundantes en las diferentes funciones de la organización.

Los procesos de gestión presentados por las organizaciones en la actualidad busca más eficiencia a partir de cambios de dirección: de una actuación directa en la fuerza de trabajo a exigirles más productividad y calidad. La participación y el involucramiento del empleado en los negocios de la organización son opciones que buscan por el comprometimiento del mismo con la empresa y el estrechar de sus relaciones, haciendo que exista una relación de complicidad que en correspondencia a la organización pueden ser percibidas según las políticas adoptadas para las nuevas relaciones de los recursos humanos.

En los últimos años se han venido introduciendo en las empresas estatales cubanas nuevas formas de gestión y dirección a través de un proceso conocido como “Perfeccionamiento Empresarial” que es un proceso continuo de la gestión interna de la empresa, que posibilita lograr de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos. La idea del perfeccionamiento es el autofinanciamiento, que las empresas cubran sus gastos con sus ingresos y además generen utilidades, incrementando la eficiencia y la eficacia, sobre la base de otorgarles facultades, establecer las políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de aquellos implicados en el proceso de la producción y/o los servicios.

Elemento de gran importancia en el perfeccionamiento empresarial es la continuidad del actual proceso de redimensionamiento, como una vía para situar a las empresas en condiciones imprescindibles de efectividad en el uso de sus recursos, sanear su situación económica, aplicar sistemas salariales y de estimulación, implantar los nuevos mecanismos financiero-tributarios e introducir los enfoques más modernos de la práctica internacional.

Es reconocido que en la concepción de este nuevo enfoque se han tenido muy en cuenta tanto las nuevas tendencias y prácticas modernas de gestión empresarial en el mundo como las necesidades del propio desarrollo en el país en este campo.

Sin pretender analizar las innovaciones introducidas en el conjunto de subsistemas que contempla el perfeccionamiento, es indudable que ha ido dando respuesta a problemas identificados en la gestión de recursos humanos, en los métodos y técnicas administrativas empleados, en la organización de la producción y el trabajo, las estructuras organizativas, la gestión contable y financiera, incluyendo el desarrollo de nuevas técnicas de control, entre otras.

La experiencia ha demostrado que una barrera importante a franquear para que el sistema sea “viable, eficiente, eficaz y participativo” lo constituye la propia forma de pensar y actuar de muchos directivos, acostumbrados a esperar orientaciones desde arriba, por temor al riesgo. De ahí la importancia de la necesidad de la educación para el cambio y de la preparación de gerentes y trabajadores para actuar en nuevas condiciones, tanto internas como del entorno.

Asumiendo todo lo anterior nuestro país en el proceso de perfeccionamiento empresarial, establece un estándar de funcionamiento para las organizaciones, que se encuentran en alguna de las etapas de su análisis e implementación. La puesta en práctica de sus documentos normativos ha marcado el desarrollo de este proceso. La primera etapa 1998-2006 estuvo asentada en el Decreto Ley 187, la segunda etapa, más reciente, parte de la aprobación del Decreto Ley 252 del 2007 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” y el Decreto 281 del 2007 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, teniendo como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.

Es el instrumento de dirección para que las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección, puedan de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral.

1.2. La importación

En economía, una importación es cualquier bien o servicio recibido desde otro país, provincia, pueblo u otra parte del mundo, generalmente para su intercambio, venta o incrementar los servicios locales. Los productos o servicios de importación son suministrados a consumidores locales por productores extranjeros. Existe un sin número de empresas importadoras, donde su estructura básica es la del agente de compras y el área de despacho hacia el cliente final, con la debida dirección de la Gerencia General.

La función del departamento de Compras es:

1. Dotar a la empresa de todos los elementos necesarios para el normal desarrollo de las actividades de compra nacional y de importación.
2. Calificar a los proveedores teniendo en cuenta la documentación requerida, los precios, la calidad y el servicio.
3. Solicitar las cotizaciones que se requieran para elaborar los comparativos necesarios para tomar decisiones.
4. Elaborar las órdenes de compra para todos los bienes o servicios que se requieran, con copia al almacén y/o bodega y otra para el proveedor.

Los pasos que se deben tener en cuenta para el proceso de importación son los siguientes:

Contactar al proveedor del exterior y acordar la compra: terminado el análisis de mercado y tomada la decisión de importar un producto, se deberá establecer contacto con las empresas del exterior que puedan proveer el mismo. Esto se puede lograr utilizando herramientas como son Internet y el correo electrónico.

Normalmente, el contrato de compra-venta internacional se formaliza a través de una "Orden de Compra", la cual es la aceptación expresa de la oferta "Cotización" del proveedor.

Los precios en el comercio internacional pueden tomar distintas formas. El uso de las distintas condiciones de precio, por lo general tienen que ver con la experiencia en comercio exterior que posean ambas partes, proveedor y comprador.

Las compras de mercadería pueden ser suficientes como para ocupar por entero un contenedor, o parte del mismo, pues las empresas que realizan los fletes internacionales de mercaderías disponen de contenedores para transportar pequeños volúmenes de diferentes dueños. Es por ello, que una alternativa muy interesante para aquellos que se inician en el comercio exterior, es la posibilidad de agruparse con varios empresarios del medio y formar un pool de compras, para de esa forma alquilar un contenedor completo.

Contactar a un despachante de aduana: el despachante de aduana es el profesional necesario para poder realizar la importación, ya que de conformidad con el artículo 33 de la Ley General de Aduanas, el agente aduanero es el único autorizado para prestar los servicios a terceros en los trámites y operaciones aduaneras.

Este es quien asesorará con respecto a los derechos de importación que corresponderá abonar según el tipo de mercadería que desea importar para poder analizar la viabilidad de la operación.

Además es quien confeccionará la documentación aduanera correspondiente al ingreso y egreso de mercaderías del territorio. Esta documentación, se realiza al momento de arribo de la carga al país (puerto destino), y es controlada y visada por el personal aduanero.

A la hora de seleccionar, lo más común es encontrarse con una agencia de aduanas. A la agencia o agente de aduanas seleccionado se le debe llevar para el inicio de la importación documentos como la Factura comercial; B/L, guía aérea o carta de porte,

dependiendo del medio de transporte por el cual se ha importado la mercancía; fotocopia de la cédula de identidad, pasaporte o cédula jurídica; según sea el caso.

La agencia o el agente de aduanas hace la clasificación arancelaria del producto o productos que serán importados y determinan si estos requieren permisos para importación. Puede solicitar los permisos a nombre del importador, para lo cual el importador debe registrar el producto, logrando que la agencia de aduanas le pueda brindar la información de registro de productos en la Ventanilla Única de Importación.

Una vez tramitados los permisos si fueran necesarios la agencia o agente de aduanas confecciona la Declaración Aduanera de Importación y la presenta ante la Aduana de Jurisdicción donde se encuentre la mercancía.

En el proceso normal de aceptación de las Declaraciones Aduaneras de Importación, la aduana por medio de un método selectivo revisa la mercancía físicamente, proceso que consiste en ir al almacén fiscal donde se encuentre la mercancía y con un aforador (funcionario de Aduanas) se procede a revisar toda la mercancía. El propietario puede ir en compañía del funcionario de la agencia a la revisión física. Otra posibilidad es la revisión documental en este proceso se revisa únicamente en forma documental la información consignada en la Declaración Aduanera de importación con la información de la factura comercial y el documento de traslado de la mercancía, y por último la tercera posibilidad es la de Liquidación en la cual lo única que verifica el aceptador es la liquidación de impuestos a pagar por el importador. El método de verificación será seleccionado aleatoriamente por el software de la aduana.

Una vez revisado por la aduana se procede a la cancelación de impuestos a través de la agencia o agente de aduanas, la cual sella una de las copias de la Declaración Aduanera de Importación con la leyenda “Levante de Mercancía” que por medio de la cual el importador o su representante puede hacer retiro de la mercancía una vez cancelados los impuestos.

Inscripción en aduana: para lograr efectuar la importación es condición indispensable solicitar la inscripción como importador / exportador ante la Dirección General de

Aduanas (D.G.A). Este no tiene costo y demora aproximadamente 15 días a partir del momento de presentación de la solicitud correspondiente. Esto se realiza por única vez.

Efectivizar el pago: usualmente se usa como medio de pago la carta de crédito. Este medio asegura el cumplimiento de las condiciones pactadas entre las partes. Para ello el comprador deberá iniciar la gestión de pago con un banco de su plaza, que recibe la denominación de banco emisor. El emisor se pondrá en contacto con su corresponsal en el exterior para informar al proveedor de la existencia de una carta de crédito abierta a su favor. Una vez que el proveedor ha sido notificado embarcará la mercadería y presentará la documentación de embarque original en el banco de su plaza (exterior) a la espera del pago. El banco en el exterior revisa la documentación y, si la encuentra conforme a los términos de la carta de crédito, efectúa el pago a su cliente. Paralelamente, el banco envía la documentación original al banco emisor para su revisión, si el emisor la encuentra conforme a lo establecido en la carta de crédito emitirá el pago a su corresponsal. En ese mismo momento el comprador es notificado de la llegada de los documentos de embarque originales para que los retire y efectúe el pago. Con esta documentación en su poder el comprador puede realizar el despacho a plaza de la mercadería a su arribo.

Despacho a plaza: una vez que la mercancía llega al puerto de destino, el despachante de aduana le informa al comprador el monto que debe depositarle al Estado Nacional, a través de la D.G.A, en concepto de pago de los derechos de importación o nacionalización. Seguidamente, el despachante confecciona la documentación correspondiente y la presenta ante la delegación de aduana del puerto, para que esta última, autorice el ingreso de la mercadería al territorio. Este trámite, desde el arribo del buque hasta que la aduana libera la mercadería, demora unos 5 días.

La documentación mínima necesaria para confeccionar los despachos aduaneros es la factura comercial, es el único documento que se tomará como base para la determinación del valor de la transacción. Se requiere presentar un original y tres copias; documento de embarque, podrá tratarse según el caso de “conocimiento de embarque”, para transporte marítimo; “guía área”, para transporte aéreo y “carta de

porte”, para transporte terrestre. Se requieren tres originales y tres copias; lista de empaque, detalla la cantidad de mercadería contenida en cada bulto, peso neto y bruto y sus respectivas medidas; certificado de origen, no siempre es obligatorio, pero puede ser requerido por la aduana cuando la mercadería goce de una preferencia arancelaria o por medidas proteccionistas aplicadas a ciertas mercaderías (textiles, calzado, etc.).

Contratación del flete: una vez liberada la mercadería por aduana, una empresa de transporte podrá retirar la mercadería del puerto y la traslada hasta el negocio del comprador.

1.2.1. Requisitos para Importar

Las personas físicas o de existencia visible, como una empresa unipersonal, para oficiar como importador o exportador es necesario inscribirse en el Registro de Importadores y Exportadores de la Dirección General de Aduanas. Los requisitos necesarios son los siguientes:

- a) Tener capacidad para ejercer por sí mismo el comercio y estar inscripto como comerciante en el Registro Público de Comercio dependiente de la Inspección General de Justicia, dependiente del Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos.
- b) Acreditar la inscripción en la Dirección General Impositiva, dependiente de la Administración Federal de Ingresos Públicos, entidad autárquica en el ámbito del Ministerio de Economía.
- c) Acreditar domicilio real y constituir domicilio especial.
- d) Acreditar la solvencia necesaria y otorgar a favor de la Dirección General de Aduanas dependiente de la Administración Federal de Ingresos Públicos una garantía, conforme y según determina la reglamentación, en seguridad del fiel cumplimiento de sus obligaciones.

Las personas de existencia ideal para oficiar como importador es necesario inscribirse en el Registro de Importadores y Exportadores de la aduana. Los requisitos necesarios son los siguientes:

- a) Estar inscrito en el Registro Público de Comercio.
- b) Acreditar la inscripción en la Dirección General Impositiva.
- c) Acreditar la dirección de la sede social y constituir domicilio especial.

1.2.2. Proceso de importación en Cuba

En Cuba, las importaciones de bienes sólo pueden ser realizadas por entidades del Estado y empresas mixtas que cumplan con los permisos para importar bienes específicos que sólo pueden formar parte de su proceso productivo. Agentes e intermediarios pueden realizar importaciones en consignación de bienes específicos para importadores autorizados, pero no pueden realizar transacciones por cuenta propia, ni tampoco pueden gestionar operaciones de distribución. Las empresas mixtas con participaciones de extranjeros, conseguirán los permisos para importar, por lo general, a través de sus socios cubanos. En la práctica es muy difícil conseguir la licencia para importar, ya que a pesar de que la política arancelaria de Cuba es moderada, este mercado está lejos de ser una economía abierta, debido a que el comercio exterior está completamente intervenido por el Estado. Las barreras no arancelarias tienen un papel preponderante, por ejemplo las licencias de importación se otorgan por el Ministerio de Comercio Exterior a las empresas estatales y las divisas necesarias son previamente autorizadas por el Banco Central de Cuba.

Hay que recordar que el único ente autorizado para importar bienes en Cuba es el Estado, por lo tanto no importa el interlocutor por el cual se opte siempre estos van a pertenecer al Estado, siendo este el cliente final en todos los casos, con excepción de las empresas mixtas.

En este sentido en Cuba los ministerios tienen a su cargo la regulación de sus sectores y además son responsables de la producción de los bienes concernientes a sus áreas de alcance. Por ejemplo, los Ministerios de la Industria Ligera, Industria Básica, Industria Sideromecánica, Industria Azucarera, Informática y Comunicaciones, Turismo,

Agricultura, entre otros, tienen a su cargo a las empresas de los sectores respectivos. Las empresas se agrupan en uniones, que coordinan las operaciones de estas bajo los mismos lineamientos de compra, necesitando la aprobación de los ministerios para llevarlas a cabo.

Cada operación debe realizarse a través de un importador autorizado, siendo este el interlocutor ante los proveedores extranjeros y además debe ser obligatoriamente consentida por el Comité de Aprobación de Divisas.

Otro ente que participa en el mercado cubano son las Corporaciones, las que funcionan como instrumentos de algunos Ministerios o dependen directamente del Consejo de Estado o de la Fuerzas Armadas. Actúan como Sociedades Anónimas y participan en un amplio campo de actividades (financiero, inmobiliario, turismo, etc.). Las corporaciones cuentan con la autonomía para importar cierta cantidad de insumos para sus procesos productivos, cuyos límites son fijados por el Banco Central de Cuba. A pesar de esta cierta independencia, inevitablemente deben solicitar la compra de divisas al Banco Central, ya que no cuentan con activos en divisas extranjeras.

Las Empresas de Comercio Exterior en Cuba son las encargadas de llevar a cabo todas las operaciones desde la gestión de la compra hasta la importación directa, actuando como intermediarios y especializándose en determinados sectores económicos.

Ya se ha mencionado con anterioridad a las empresas mixtas, las que son la unión entre una empresa extranjera y una empresa estatal cubana, y sólo cuentan con la licencia para importar los insumos y materias primas que formen parte de sus procesos productivos.

1.3. Análisis Económicos y Financieros de una empresa a través de Indicadores.

El análisis financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de una empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas. El análisis financiero se basa en el cálculo de indicadores financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento,

rendimiento y rentabilidad de una empresa. Se considera que una empresa con liquidez es solvente pero no siempre una empresa solvente posee liquidez.

Actualmente el proceso de transformación que trae consigo los avances tecnológicos, la automatización de los procesos, el desarrollo económico, el crecimiento de muchas empresas, dificulta la permanencia y el progreso de los negocios en su entorno. Las exigencias implícitas en estos cambios hacen indispensable que las unidades empresariales estén preparadas para gestionar sus recursos financieros de manera adecuada, de forma tal, que se tomen decisiones financieras racionales acordes con los objetivos de la empresa.

Sin embargo, las organizaciones son vulnerables a sufrir algún desequilibrio financiero imprevisto, caracterizado por insolvencia y poca liquidez, como producto de políticas financieras poco efectivas o por deficiencias en el desempeño estratégico, administrativo, productivo o financiero, por lo tanto, toda empresa debe conocer su condición económica y financiera para identificar los problemas existentes, variaciones importantes y los factores que los ocasionan, para ello debe disponer de herramientas apropiadas que le permitan detectar los errores y aplicar los correctivos adecuados, predecir el futuro y lograr una planeación más idónea.

El análisis o diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien gerenciadas y que presenten características similares, pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados.

La importancia del análisis financiero radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y

rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en la actividad empresarial.

Debido a los grandes y apresurados cambios en el entorno empresarial, los gerentes enfrentan la necesidad de poseer conocimientos de alto nivel que les permitan tomar decisiones rápidas y oportunas, ello requiere la aplicación de herramientas útiles para gestionar eficientemente sus empresas y alcanzar los objetivos establecidos.

Generalmente en las organizaciones se presentan problemas financieros que resultan difíciles de manejar; enfrentar los costos financieros, el riesgo, baja rentabilidad, conflictos para financiarse con recursos propios y permanentes, toma de decisiones de inversión poco efectivas, control de las operaciones, reparto de dividendos, entre otros.

Una empresa que enfrente un entorno difícil y convulsionado con los inconvenientes descritos anteriormente, debe implementar medidas que le permitan ser más competitiva y eficiente desde la perspectiva económica y financiera, de forma tal que haga mejor uso de sus recursos para obtener mayor productividad y mejores resultados con menores costos, razón que implica la necesidad de realizar un análisis exhaustivo de la situación económica y financiera de la actividad que lleva a cabo.

Para ello, es indispensable que los gerentes de las empresas conozcan los principales indicadores económicos y financieros y su respectiva interpretación, lo cual conlleva a profundizar y a aplicar el análisis financiero como base primordial para una toma de decisiones financieras efectiva. Esto sugiere la necesidad de disponer de fundamentos teóricos acerca de las principales técnicas y herramientas que se utilizan actualmente para alcanzar mayor calidad de la información financiera, mejorar el proceso de toma de decisiones y lograr una gestión financiera eficiente.

Los objetivos del análisis financiero están encaminados a analizar las tendencias de las variables financieras involucradas en las operaciones de la empresa, evaluar su situación económica y financiera para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos preestablecidos, verificar la coherencia de la información contable con la

realidad de la empresa, identificar los problemas existentes, aplicar los correctivos pertinentes y orientar a la gerencia hacia una planificación financiera eficiente y efectiva.

Estos objetivos se fundamentan en la medición del nivel de solvencia, liquidez, rentabilidad y, en general, la situación financiera actual de la empresa, por ello, el cumplimiento cabal de estos objetivos está sujeto a la calidad de la información contable y financiera utilizada para su aplicación.

El análisis financiero basado en cifras ajustadas por inflación proporciona información financiera válida, actual, veraz y precisa. Se concluye que el análisis financiero es una herramienta gerencial y analítica clave en toda actividad empresarial que determina las condiciones financieras en el presente, la gestión de los recursos financieros disponibles y contribuye a predecir el futuro de las empresas.

1.3.1. Indicadores económicos. Conceptos

Razón de Liquidez o Solvencia

Este análisis mide la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo. Dentro de este análisis de liquidez, se incluyen cuatro fórmulas que determinan la situación de la organización para enfrentar sus deudas a corto plazo. Ellas son:

a) Ratio de liquidez general o razón circulante: se obtiene a partir de la división del activo circulante, entre el pasivo circulante y su resultado se expresa en veces. El activo corriente o circulante, incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, mostrando qué proporción de deudas a corto plazo, son cubiertas por elementos del pasivo circulante, y cuya conversión en dinero, corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas inmediatas. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas a corto plazo.

$$\text{Razón Circulante (RC)} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Si la RC se encuentra en el rango de 1.3 a 1.5, significa que existe buena liquidez.

Si la RC < 1.3, significa que existe peligro de suspensión de pagos.

Si la RC > 1.5, significa que existe el peligro de tener ociosos.

b) Ratio de liquidez inmediata o prueba ácida: es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculada, restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

Esta razón se concentra en los activos más líquidos, por lo que proporciona datos más precisos y confiables al analista.

$$\text{Razón Rápida (RR)} = \frac{AC - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Si la RR está entre 0.5 y 0.8, significa que la liquidez inmediata es buena.

Si la RR < 0.5, significa que existe peligro de suspensión de pago.

Si la RR > 0.8, significa que existe peligro de tener tesorería ociosa.

c) Ratio de disponibilidad, de tesorería, defensiva o súper ácida: permite medir la capacidad de efectivo con que cuenta la entidad en el corto plazo; considerando únicamente los activos registrados en las cuentas de Cajas -Bancos y los valores negociables, descartando la influencia de la variable tiempo y la incertidumbre de los precios de las demás cuentas del activo corriente. Indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta y se calcula dividiendo el total de los saldos de caja y banco, entre el pasivo corriente. Su valor óptimo se encuentra en el rango de 0.30 a 0.50 veces o (\$/\$).

$$\text{Razón Súper Ácida} = \frac{\text{Total de Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

d) Ratio capital de trabajo: es utilizado con frecuencia, y se define como la relación entre los activos y pasivos circulantes. Es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos

corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día. Su resultado se expresa en pesos.

$$CT = AC - PC$$

Razones o índices de Actividad

Las razones de actividad se caracterizan por ser consideradas una forma de evaluar la eficacia, que implican una comparación entre las ventas y los activos necesarios para soportar ese nivel de ventas, considerando que existe una apropiada correspondencia entre estos conceptos. Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo, constituyendo un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el tiempo que las cuentas por cobrar y el inventario, necesitan para convertirse en dinero. Son las que miden la capacidad de la gerencia para generar fondos internos, al administrar de forma adecuada los recursos invertidos en estos activos, e incluye los siguientes ratios:

a) Rotación de los inventarios: cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo, permitiendo saber el número de veces que esta inversión va al mercado en un año, y cuántas veces se repone. Se calcula a partir de la división de las ventas al costo entre el importe de los inventarios con que cuenta la entidad y se expresa en veces. Mientras más alta sea la rotación de inventarios, más eficiente será el manejo del inventario, porque una rotación lenta perjudica la rentabilidad.

$$\text{Rotación Inventario} = \frac{\text{Inventario}}{\text{Ventas al Costo}}$$

El período en que los inventarios se convierten en efectivo, se obtiene a partir de la división de los importes de inventario entre las ventas diarias que generó la compañía. Se expresa en días y constituye el plazo promedio de tiempo, que se requerirá para convertir los materiales en productos terminados y después venderlos. Su fórmula es:

$$\text{Ciclo de Conversión del Inventario (CCI)} = \frac{\text{Inventario}}{\text{Ventas}/360}$$

b) Rotación de las cuentas por cobrar: mide la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. Su propósito es determinar el plazo promedio de créditos otorgados

a los clientes y evaluar la política de crédito y cobranza de la compañía. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Cuando este saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restándole capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo.

Es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente, de manera tal que no implique costos financieros muy altos y permita utilizar el crédito como estrategia de ventas. Se calcula a partir de la división de los importes de la cuentas por cobrar a corto plazo entre las ventas obtenidas a su vez, en base a un año comercial o bancario de 360 días. El nivel óptimo de esta rotación se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año.

$$\text{Rotación } CxC = \frac{\text{Cuentas } x \text{ Cobrar}}{\text{Ventas}}$$

Esta razón incluye otra fórmula, conocida como el período promedio de cobros, o ciclo de cobro, que indica el tiempo que tardan en convertirse en efectivo las partidas por cobrar. Se calcula dividiendo 360 días, entre la razón de cuentas por cobrar, y su cociente se expresa en días.

$$\text{Período promedio de Cobro} = \frac{360}{RCxC}$$

c) Rotación de las cuentas por pagar: representa las veces que rotan las cuentas por pagar de la empresa durante un año, tratando que no sean muy altas, debido a que significaría retraso en los pagos, incluso en impagos. Se obtiene a partir de la división de las ventas realizadas al costo o compras, entre el monto total de las cuentas por pagar. Lo ideal es obtener una razón lenta (es decir 1, 2 ó 4 veces al año), lo que significa que se está aprovechando al máximo el crédito que ofrecen los proveedores de materia prima.

$$\text{Rotación } CxP = \frac{\text{Ventas al Costo o Compras}}{\text{Cuentas por Pagar}}$$

Este ratio incluye una fórmula para determinar el número de días que la organización tarda en pagar sus créditos a los proveedores, que conocida como período promedio de pago. Su objetivo es buscar que el tiempo de pago sea mayor; aunque debe tenerse cuidado de no afectar la imagen de «buena paga» del negocio, con sus proveedores.

Esta razón se calcula a partir de la división de 360 días de un año bancario, entre el período promedio de pago.

$$\text{Período promedio de Pago} = \frac{360}{\text{Rotación CxP}}$$

d) Rotación de activos totales: mide la actividad en ventas de la empresa, y expresa la eficiencia relativa con que esta aprovecha sus activos para generar ingresos. Se trata de obtener el máximo de ventas con la menor inversión. Para obtenerlo se divide las ventas netas entre el valor de los activos totales y su cociente es expresado en veces.

$$\text{Rotación Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

e) Rotación del activo fijo: mide la capacidad de la empresa para utilizar los ingresos en activos fijos. Indica, cuántas veces ubicar entre los clientes, un valor igual a la inversión realizada en activo fijo. Permite detectar qué activos fijos no contribuyen a dar rentabilidad y que por tanto, resultan improductivos. Muestra las capacidades excesivas de activo fijo que no se utilizan y determina el grado de obsolescencia de los activos.

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

f) Rotación del capital de trabajo: expresa las veces que las ventas cubren el capital de trabajo promedio, o sea, cuántos pesos se generaron de ventas, por cada peso de capital de trabajo promedio invertido.

$$\text{Rotación Capital de Trabajo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de Trabajo}}$$

Razones de endeudamiento o de apalancamiento

Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio, expresando el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Reflejan el nivel de autonomía financiera que tiene, permitiendo conocer qué tan estable o consolidada está la empresa, en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio.

a) Razón de endeudamiento: representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores en los activos, ya sea a corto o a largo plazo. Su objetivo es medir el nivel

global de endeudamiento, y se calcula dividiendo las deudas totales entre los activos de la empresa, obteniendo un nivel porcentual de sus obligaciones con terceros.

$$R \text{ Endeudamiento} = \frac{\text{Deudas Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

Si R End. está en el rango entre 40 y 60 %, existe un riesgo medio.

Si R End. > 60 %, existe un alto riesgo, está muy endeudada.

Si R End. < 40 %, existe un bajo riesgo.

b) Razón de autonomía: expresa la relación entre el patrimonio o financiamiento propio, con los activos totales. Muestra cuántos pesos de activos respaldan cada peso de patrimonio invertido. Se calcula dividiendo el patrimonio entre los activos totales. Su patrón de comparación, es similar al de la razón de endeudamiento, pero en sentido contrario a él.

$$\text{Razón Autonomía} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activos Totales}}$$

c) Razón de calidad de la deuda: expresa el por ciento que representan las deudas a corto plazo, del total de deudas. Califica la calidad de la deuda, en relación al plazo para su cancelación. Cuanto menor sea esta razón, mejor es la calidad de la deuda en términos de plazo, ya que, se estarán cancelando deudas a largo plazo. Se obtiene de la división de los pasivos corrientes entre los pasivos totales y se expresa en por ciento.

$$\text{Calidad de la Deuda} = \frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Pasivo Total}}$$

Razones de rentabilidad

Son los ratios que reflejan la capacidad de generación de utilidad que tiene la empresa, o lo que es lo mismo, el rendimiento sobre los capitales invertidos, que constituyen una prueba de eficiencia de la administración en la utilización de sus recursos disponibles. Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos y capital, donde los indicadores que resulten negativos afectarán toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo para mantener el negocio. Los ejecutivos en funciones deben cuidar que sus razones de rentabilidad sean altas o crecientes ya que solo a través de ellas, su negocio prosperará.

a) Rendimiento sobre el patrimonio: esta razón la obtenemos dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto o capital contable común, obteniendo así la rentabilidad de los fondos aportados por los propietarios y los accionistas. Representa la ganancia que se obtiene por cada peso de patrimonio invertido y su resultado es expresado en veces.

$$RCCC = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

b) Rendimiento sobre la inversión: mide la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas, permite establecer la efectividad de la administración para producir utilidades sobre sus activos totales y se obtiene dividiendo la utilidad neta, entre los activos totales de la organización. El valor resultante, se expresa en por ciento.

$$RROI = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

c) Margen de Utilidad sobre ventas: expresa cuánto gana la entidad por cada peso que vende. Se conoce también como margen sobre ventas y como las otras razones de rentabilidad, mientras mayor sea su resultado mejor es la gestión de cobros y ventas de la entidad.

$$MUSV = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

d) Rendimiento operativo de activos: indica la eficiencia en el uso de los activos de la empresa. Se obtiene dividiendo las utilidades antes de intereses e impuestos, entre el monto total de los activos. Evalúa la gestión operativa de la empresa, el rendimiento sobre la inversión realizada y contribuye al aprovechamiento de su gestión de activos.

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Antes Intereses e impuestos}}{\text{Activos Totales}}$$

e) Rendimiento sobre ventas: expresa el rendimiento operativo de la empresa, por cada unidad de ventas realizadas. Lo obtenemos dividiendo la utilidad antes de intereses e impuestos entre el valor de ventas.

$$R.Operativa = \frac{UAI}{\text{Ventas}}$$

Para la realización del análisis del comportamiento de la empresa Importadora y Abastecedora de Níquel se tomaron los principales indicadores como la, liquidez,

liquidez inmediata, la súper ácida, capital de trabajo, rotación de inventario, rotación de activos totales, la rotación del capital de trabajo y el ciclo de conversión del inventario, indicadores que permitirán observar la variación que ha tenido la misma al trabajar como Principal en todas las operaciones que realiza como empresa importadora. Se escogieron estas razones porque son las que se relacionan con las partidas que mayor variación experimentan al pasar como principal como son ventas, costo de ventas e inventario. Otro indicador que se analiza es el margen comercial aplicado por la empresa.

Capítulo II

CAPITULO 2: ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA IMPORTADORA Y ABASTECEDORA DEL NIQUEL EN SU ACTUAR COMO AGENTE Y PRINCIPAL.

En el presente capítulo se realiza una breve caracterización de la empresa, del soporte computacional integral para la administración de las operaciones, además de realizar el análisis del comportamiento de la empresa en su actuar como Agente y Principal para determinar la excelente opción hacia el desarrollo de todas sus operaciones, logrando que sea la más eficaz en todo el proceso de importación. Para este análisis se toman en cuenta varios indicadores, técnicas y herramientas que permitirán evaluar dicho comportamiento como Principal, proceso de gran importancia para la entidad debido a que las importaciones se van a realizar por orden del cliente excepcionalmente como principal, paso que a gran escala posibilita el funcionamiento futuro de la misma dando solución al problema de investigación.

2.1. Caracterización de la Empresa Importadora y Abastecedora del Níquel.

La Empresa Importadora y Abastecedora del Níquel “Jesús Suárez Gayol” (CEXNi), es una organización de Comercio Exterior que pertenece al Grupo Empresarial CUBANIQUEL. Fue fundada en 1993, pero no es hasta el año 1999 en que traslada su domicilio a Moa con el interés de acercarse a sus principales clientes: empresas productoras de Níquel, con el objetivo de asumir las importaciones de las principales materias primas demandadas para la producción de níquel y los equipos, piezas, repuestos, productos, proyectos, asistencia técnica para el mantenimiento de la propia Industria.

Entre sus principales clientes se encuentran las empresas Ernesto Ché Guevara, René Ramos Latourt, Pedro Sotto Alba, Puerto Moa, Ceproníquel, Esuni, y otras que no pertenecen al Grupo Empresarial Cubaníquel, Grupo Empresarial Geominsal.

Posee una cartera de 256 proveedores, concentrando su principal mercado en la región europea, y en menor medida del área latinoamericana y asiática.

Tiene como **misión** garantizar todas las importaciones que demanden las empresas del Grupo Empresarial Cubaníquel, logrando el funcionamiento continuo de estas. Para cumplir esta misión la empresa cuenta con una tecnología de punta en sus servicios de importación y almacenamiento, y un capital humano altamente comprometido con la entidad, caracterizado por su nivel técnico y profesionalidad, capaz de desempeñar todas las actividades con un alto grado de calidad.

Su **visión** es lograr la satisfacción plena de los clientes, como resultado de la calidad de sus operaciones comerciales en un entorno cada vez más cambiante, gracias a su competitividad. Esta refleja una correspondencia con la misión planteada, observándose que para ambas, es imperativo responder a las demandas de los clientes con la mayor calidad posible que permita lograr la satisfacción plena de estos.

2.1.1. Estructura organizativa.

La empresa cuenta con 183 trabajadores, de ellos 28 radican en la UEB Habana, 3 en las oficinas Nicaro y el resto radica en el municipio de Moa, desarrolla una estructura organizativa de tipo lineal-funcional y horizontal (**ver anexo # 3**), caracterizada por la existencia de una dirección general a la que se le subordinan de manera directa, los grupos de Auditoría, Asesoría, Informática, y Cuadros. Luego de los cuales, siguen un orden de subordinación la dirección de Recursos Humanos, Economía, Técnica, y las UEB de Importaciones, Aseguramiento, Operaciones y Operaciones-Habana.

Dentro de las premisas fundamentales de CEXNi está, lograr la mayor calidad posible de los servicios que esta presta, motivo que favoreció la implementación del Perfeccionamiento empresarial desde junio del 2001, y de las normas internacionales de calidad conocidas como Normas ISO. Cuenta con las familias de ISO 9000 relacionadas con la Mejora del Desempeño; las ISO 14001 que tratan sobre la

Gestión Ambiental; las ISO 3000 referidas al Capital Humano, y las ISO 18001 que se relaciona con la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Ha alcanzado reconocimientos de calidad significativos dados por entidades nacionales e internacionales. Ejemplo de ello es que ha conseguido en el año 2010 el segundo puesto a nivel de Ministerio de Industria Básica en materia de calidad, y reconocimientos por parte de asociaciones internacionales como la Lloyd's Register. Estos resultados se deben en gran medida al compromiso de la máxima dirección de la empresa, para incentivar el desarrollo y mantenimiento de los sistemas de gestión de calidad; y a los trabajadores, por la aplicación de los procedimientos y técnicas establecidas por las organizaciones que norman la calidad, y que tributan a la obtención de altos niveles de calidad en los servicios de la empresa.

2.1.2. Objeto empresarial.

Mediante la Resolución No.152/2011 firmada por Adel Yzquierdo Rodríguez viceministro primero del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) quedó modificado el Objeto Empresarial por el siguiente:

1. Importar según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.
2. Comercializar de forma mayorista productos importados o adquiridos en el mercado nacional, según nomenclaturas aprobadas por los Ministerios del Comercio Interior y Exterior y la Inversión Extranjera al sistema del Ministerio de la Industria Básica, en pesos cubanos y pesos convertibles.
3. Prestar servicios de almacenaje en pesos cubanos. En el caso de las empresas mixtas y extranjeras, y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectuará en pesos convertibles.
4. Prestar servicios de transportación de cargas en pesos cubanos, cumpliendo con las regulaciones establecidas por el Ministerio de Transporte (MITRANS) al respecto. En el

caso de las empresas mixtas y extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectuará en pesos convertibles.

5. Prestar servicios de transportación de mercancías que comercializa en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de las empresas mixtas y extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectuará en pesos convertibles.

6. Brindar servicios de reparación y mantenimiento constructivo menores y de enseres menores a sus trabajadores en pesos cubanos.

7. Comercializar de forma mayorista materiales ociosos y de lento movimiento en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

8. Prestar servicios de alquiler de almacenes temporalmente disponibles en pesos cubanos. En el caso de las empresas mixtas y extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectuará en pesos convertibles.

2.1.3. Objetivos de la Empresa Importadora y Abastecedora del Níquel.

1. Lograr un nivel de satisfacción de los clientes, e incrementar la retroalimentación necesaria, que permita ser más efectivos en la atención a sus necesidades y deseos.
2. Instituir la planificación estratégica asociada al mercado, como herramienta de trabajo.

2.1.4. Servicios desarrollados por CEXNI

La empresa cuenta con una capacidad material y técnica que le permite ofrecer tanto a las empresas del Grupo Empresarial CUBANIQUEL como al grupo GEOMINSAL una amplia variedad de servicios tales como:

- ❖ Contratación de todos los insumos solicitados.
- ❖ Realización de trabajos de precios y estudios de mercado.

- ❖ Mantener informado a sus clientes de los nuevos cambios y mejoras introducidas en la calidad de los productos.
- ❖ Adquisición de la mercancía para inventario de alta rotación.
- ❖ Realización de trámites aduanales para la extracción de las mercancías.
- ❖ Almacenamiento de mercancías y contenedores.
- ❖ Representación de los intereses de la empresa y de sus clientes ante cualquier tipo de reclamación comercial.

2.1.5. Diagnóstico de la situación actual.

Mediante la utilización de la matriz DAFO se logra determinar elementos necesarios dentro del análisis a realizar a la empresa. La utilización de esta técnica persigue el objetivo de indicar un buen listado de tópicos a considerar en el trabajo inmediato y mediato. La organización deberá apoyarse en sus fuerzas internas para contrarrestar sus debilidades, aprovechar las oportunidades y sortear con éxito las amenazas del entorno. Los resultados que arrojó fueron los siguientes:

Debilidades:

1. Insuficiente explotación del comercio electrónico.
2. No existencia de un sistema que permita el análisis de precios.
3. Largo período para concretar una operación de importación.

Amenazas:

1. Bloqueo económico de EE.UU. contra Cuba
2. Globalización mundial
3. Crisis económica mundial
4. Proveedores de mercancías en Consignación en el área.

Fortalezas.

1. Exclusividad para las importaciones del Níquel y la Minería.

2. Cuenta con Base de Almacenes para mercancías y alquiler.
3. Posee personal especializado, preparado para alcanzar la excelencia en el servicio.
4. Posee un sistema de gestión de calidad certificado.
5. Se encuentra en perfeccionamiento empresarial

Oportunidades:

1. Designación como controladores de los inventarios de los clientes.
2. Futuro incremento de las compras por expansión de la industria.
3. Creación de nuevas empresas que requieren de nuestros servicios.
4. Amplio desarrollo de las comunicaciones
5. Participación en eventos y ferias.

El conocimiento de estos datos le permitirá a la empresa elaborar estrategias para mejorar el funcionamiento interno y proyectarse hacia la eliminación de las debilidades que presenta y ver aquellas vías que le permitan ganar en eficiencia y desarrollo que es en realidad lo que persigue cada entidad del país: generar utilidades.

2.2. Situación actual de la empresa como Agente.

La Empresa Importadora y Abastecedora del Níquel está trabajando hace nueve años como Agente de sus clientes del Grupo Empresarial Cubaníquel, único Grupo Empresarial del Ministerio de Industria Básica (MINBAS), donde las Empresas del Grupo solicitan a CEXNi sus necesidades sin tener en cuenta el ciclo de importación. El CEXNi contrata de manera **descentralizada** emitiendo un Contrato por cada solicitud recibida, dificultando las negociaciones de mejores precios y menores gastos financieros. Las Empresas del Grupo pagan directamente a los proveedores a través de sus propias cuentas generando gastos individuales por cada operación independiente y CEXNi, al ser Agente, queda atrapada en una red que no le permite accionar tanto en el

pago como en una negociación dispersa, a gran escala, imposibilitándole la concentración de las operaciones (**ver anexo # 4 y 5**). Teniendo en cuenta que actualmente, el Grupo Empresarial Cubaníquel es el único organismo del MINBAS con esquemas descentralizados y autofinanciados en divisas y la Empresa Importadora y Abastecedora del Níquel la única del país actuando como agente. Esto ofrece la ventaja de mayor autonomía a las empresas, pero implica para la Empresa Importadora las siguientes desventajas:

- ❖ El efectivo está disperso en las diferentes cuentas de las empresas, trayendo como consecuencia que en ocasiones la estrategia financiera del Grupo se ve afectada por la descentralización de este.
- ❖ El pago es emitido directamente por las empresas, dificultándose a la solución de la cadena de impagos que se genera.
- ❖ Gran cantidad de cuentas por cobrar y pagar entre las empresas del Grupo.
- ❖ Dificultad para renegociar deudas con los proveedores al estar descentralizada entre todas las empresas del Grupo estas deudas.
- ❖ Importantes gastos financieros que se generan en las operaciones de cobros y pagos entre las empresas del Grupo que al final se desplazan al costo de las empresas productoras.

Debido a estas circunstancias la empresa ha considerado la posibilidad de comenzar a trabajar como **Principal** en todas las operaciones de importación, estimando como diferencia que la empresa Importadora actuando como **Agente** solo contabiliza los contratos que vengan con el código del Registro Estatal de Empresas de Unidades Presupuestadas (REEUP) 3883 (Importadora) y los que vengan con otros códigos como (2754 Che Guevara, 1354 Nicaro RRL, 1947 ESUNi) entre otros, los contabiliza cada unidad o entidad. En el actuar como Principal todos los contratos serán con el código 3883 (Importadora) nada más, y por lo tanto se contabilizará por la Empresa Importadora todas las mercancías que se importen y el traslado de las diferentes

empresas será mediante ventas, es decir, facturación luego de haberse recepcionado la mercancía y formar parte de los inventarios de la Importadora (CEXNI).

2.3. Las modificaciones que va a tener la CEXNI en su cambio a Principal.

La empresa si comienza a actuar como principal modificaría algunas de las operaciones propias de ella, debido a que se anexarían otras que anteriormente no la realizaba. A continuación se muestra algunas de esas reformas que entrarían en el nuevo cambio a Principal.

Flujo de Documentos:

EL flujo de documentos detallado que muestra el anexo # 6 presenta toda la documentación que va a llevar la entidad en el proceso de importación si actúa como principal, donde la dirección de importaciones confecciona y traslada a operaciones los documentos como el BL (conocimiento de embarque) o guía aérea, factura comercial, lista de empaque, certificado de origen, certificado de calidad, y certificado de inspección. Luego a tener a mano estos expedientes, la dirección de operaciones recibe de importaciones los documentos anteriores y confecciona la declaración de mercancías, declaración jurada, factura de flete, y factura de seguro, trasladándola para la dirección de aseguramiento. Cuando la dirección de aseguramiento lo recibe procede a confeccionar la recepción ciega, el anexo formación de precios, informe de recepción, y facturas de ventas. Donde se trasladan a la dirección de economía copias de todos estos documentos y se envían al cliente final las facturas de ventas. Es así como queda la documentación de la empresa actuando como principal en todo su proceso de importación.

De forma más definida se muestra a continuación los diferentes modelos con su concerniente explicación:

- 1. Modelo de entrega de mercancías al cliente final:** se emite por el área de operaciones (apoderado de aduana), “compañero encargado de declarar las mercancías en la aduana”, en el se dan los datos referidos a las mercancías importadas; si es en barco o en avión, el número de la declaración de la mercancía,

el nombre el buque y el puerto de desembarco, así como el número del contrato, y es firmado por el apoderado que entrega y la persona en el aseguramiento que lo recibe.

2. Declaración de mercancías: es el documento mediante el cual el apoderado de aduana declara ante la aduana de la República de Cuba las mercancías que se han importado. Es el documento vital de la importación de las mercancías, sin ellas las mercancías no pueden entrar al país, aún estando en el puerto y se compone de los distintos gastos:

- ❖ Número de la solicitud de despacho.
- ❖ Número de la declaración de la mercancía.
- ❖ Aduana de Despacho (código de la aduana de Moa 0806).
- ❖ Tipo de operación.
- ❖ Tipo de declaración (código 02 anticipada y 01 de la no anticipada).
- ❖ Declaración de la mercancía en tránsito.
- ❖ Declarante (nombre del apoderado de la aduana y el código que le corresponde).
- ❖ Nombre de la entidad que importa (código con que se identifica la CEXNi en la Habana).
- ❖ Nombre del proveedor o dueño de la mercancía (código que le a ese proveedor).
- ❖ Número del manifiesto.
- ❖ Puerto donde se embarcó la mercancía (código del puerto).
- ❖ Número del conocimiento de embarque (BL).
- ❖ Nombre y dirección del comprador (empresa Importadora).
- ❖ País donde procede la mercancía (código del a los efectos de la aduana).
- ❖ País último destino.
- ❖ País que vende (código ML).
- ❖ Cantidad de subpartidas (renglones por código SA: sistema armonizado).
- ❖ Número de la factura.
- ❖ Cantidad de bultos.
- ❖ Peso de los bultos.

- ❖ Importe del flete o uso del buque de acuerdo a la moneda de nuestro país.
- ❖ Dinero que se paga para cubrir el riesgo de la mercancía.
- ❖ Condición de entrega.
- ❖ Aduana donde se recibe la mercancía.
- ❖ Modo de transporte.
- ❖ Nombre del dueño del buque.
- ❖ Nacionalidad medio de transporte (país donde está registrado el buque).
- ❖ Localización de la mercancía (Muelle Unión Básica), pertenece a la Industria Básica.
- ❖ Moneda con que se operará en el país (CUC).
- ❖ Tasa de cambio (dictada por el Banco Nacional).
- ❖ Impuestos y tasas (arancel: impuesto que se aplica en el comercio exterior para agregar valor al precio de las mercancías en el mercado de destino final. Se gravan las mercancías que se importan a fin de equilibrar la producción de un país. Las mercancías que se integran al flujo del comercio internacional se clasifican con base en el sistema armonizado de designación y codificación de mercancías).
- ❖ Importe a pagar: es la suma de cada una de los aranceles (por renglones) que aparece en la declaración de mercancías.
- ❖ Descripción de la mercancía.
- ❖ Documentos complementarios (tiene que existir esos documentos para poder hacer este documento).
- ❖ Subpartida SA: subpartida arancelaria, es el código que se utiliza internacionalmente donde se clasifica de modo genérico las mercancías que se importan.
- ❖ Cantidad de bultos que se recibe.
- ❖ Clase de bultos (si es caja, rollo o paquete).
- ❖ Peso de la cantidad de bultos (cajas con el artículo).
- ❖ Peso neto (los artículos solos).

- ❖ Cantidad de artículos.
 - ❖ Suma del valor de la factura, más el flete, más el seguro).
 - ❖ Precio unitario (cantidad de artículos * el precio unitario = valor de mercancía).
 - ❖ Nombre del apoderado.
- 3. Declaración Jurada:** es el documento donde se certifica los datos suministrados procedentes de la declaración de mercancías referente al valor factura y/o flete, seguro o gastos, reflejando si son los ciertos y verdaderos utilizando para su conversión las tasas de cambio.
- 4. Factura comercial:** es el documento que emite el proveedor, el cual se tomará como base para la determinación del valor de la transacción y donde se detalla cantidad, descripción, precio e importe total. Se requiere presentar una original y tres copias.
- 5. Documento de Embarque:** podrá tratarse según el caso de “conocimiento de embarque”, para transporte marítimo; “guía área”, para transporte aéreo y “carta de porte”, para transporte terrestre. Se requieren tres originales y tres copias.
- 6. Lista de Empaque:** detalla la cantidad de mercadería contenida en cada bulto, peso neto y bruto y sus respectivas medidas.
- 7. Certificado de Origen:** no siempre es obligatorio, pero puede ser requerido por la Aduana cuando la mercadería goce de una preferencia arancelaria o por medidas proteccionistas aplicadas a ciertas mercaderías.
- Luego de que el comprador tiene dichas mercancías, se utilizan otros documentos como:
- 8. Remisión de la salida del Puerto:** ampara el traslado de mercancía desde el puerto hasta el almacén, sirve también para tener un adecuado control de la devolución de los contenedores.
- 9. Recepción Ciega:** es el documento en que la persona cuenta, mide, o pesa las mercancías, la relaciona sin ver la factura.

10. Acta de concordancia: es el documento mediante el cual el representante de Cuba Control (Comercio Exterior) detalla los faltantes o sobrantes de acuerdo a lo realmente recibido comparado con la factura, y es el único documento que permite realizar reclamaciones al proveedor.

11. Reporte de Exactitud: es el documento que el almacén comunica a Contabilidad sobre las diferencias existentes.

A partir de aquí se procede a elaborar el precio de las diferentes mercancías. Para esto es necesario tener en cuenta la información de precios, donde el precio de importación en ambas monedas no es más que la suma del precio de factura (importe de la factura), más el flete (aéreo, marítimo), más el seguro, más la transportación del puerto, es decir todos los gastos que se originen desde la salida de la fábrica (proveedor) hasta la puerta del almacén de recepción.

12. Cálculo del precio de Importación: es una hoja de trabajo donde se detalla paso a paso la conformación del precio:

1. Número de orden de los renglones.
2. Código SA (según declaración de mercancías).
3. País de origen.
4. Número de la factura.
5. Número del contrato.
6. Descripción.
7. Unidad de medida.
8. Precio en moneda extranjera.
9. Importe total en moneda extranjera.
10. Tasa de cambio.
11. Importe total en moneda convertible (CUC, CUP).
 - ❖ Cantidad facturada.
 - ❖ Importe total (USD, CUC) = factura.

- ❖ Cantidad recibida apta.
- ❖ Precio final.
- ❖ Arancel.
- ❖ Arancel por unidad.
- ❖ Servicio (importe servicio aduanal).
- ❖ Importe servicio por unidad.
- ❖ Importe total MN.
- ❖ Precio Final MN.
- ❖ Precio total (USD más MN).

2.4. Ventajas que va tener el CEXNi al actuar como Principal.

Realizando un análisis entre la forma que presenta la empresa en estos momentos y lo que se desea a largo plazo, se pueden ver las ventajas que generaría el cambio a principal en la entidad. Estas son:

- ❖ Disminución de los Gastos de Importación en la emisión de la Carta de Crédito.
 - a) Se elimina la decisión del cliente final en la Carta de Crédito.
 - b) En la emisión de la Carta de Crédito solo interviene la Importadora.
 - c) Con la intervención de un solo ente (la Importadora) se disminuye como mínimo el 20 % de los costos de negociación.
 - d) Se logra ahorro al país y rapidez en la llegada de las mercancías.
- ❖ Centralización en un solo ente de la autoridad dada por el Ministerio de Comercio Exterior.
- ❖ Reducción de los costos (rebajas en precios) por la concentración de compras.
- ❖ Mejor planificación y control en la recepción, ventas y devolución de contenedores (eliminando multas por exceso de estadía).
- ❖ Reduce la posibilidad de corrupción al no existir relaciones entre el destino final y los proveedores extranjeros.
- ❖ Se acelera y mejora el seguimiento a los procesos de reclamación.

Teniendo en cuenta las ventajas que va a tener CEXNi al operar como Principal, se realizó un análisis detallado comparando las dos alternativas para observar de forma más asequible estas ventajas, decir que las que se muestran se escogieron como las más importantes para plasmar este análisis ya que son las que reflejan de una forma u otra los principales procesos que la empresa realiza y los que presentan gran dificultad actuando como Agente. También se anexa a este estudio un renglón elemental como es el caso del margen comercial, pues es uno de los elementos que más significación tiene para la empresa porque de ahí dependen sus mayores ingresos para respaldar todas sus gastos de operaciones y es de gran importancia ver como se comporta este aspecto debido a que por Resolución del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), la empresa aplicaba el 5.6% y el 19 de enero de 2012 se dictó una nueva Resolución, la 13 del año 2012, por el MFP dando a conocer las tasas máximas del margen comercial para la actividad de importación por grupos de productos. En esta Resolución, la Empresa Importadora y Abastecedora del Níquel clasifica en el grupo de Actividades Generales, para el cual se estableció una tasa de margen comercial de un 3.6% que es la que actualmente la empresa aplica.

A continuación se muestra la tabla cuantificando el efecto económico que tendría la empresa en cada posición, asumiendo que la empresa posee un pronóstico de importación de 100 000 000.0 Millones de Pesos (MMP).

Tabla # 1 Efecto Económico.

Efecto económico en el actuar como			
Principal respecto a actuar como Agente			
EVENTOS	AGENTE	PRINCIPAL	EFFECTO ECONOMICO
PRONOSTICO DE IMPORTACION	100.000.000,00	100.000.000,00	
POR DISMINUCION DEL MARGEN COMERCIAL DE 5,6% A 3,6%.	5,60%	3,60%	2.000.000,00
POR DISMINUCION DE ESTADIA DE CONTENEDORES	10.000,00	0	10.000,00
REBAJAS EN PRECIOS POR MAYOR VOLUMEN DE COMPRAS CONCENTRADAS (2%)	0	2.000.000,00	2.000.000,00
POR DISMINUCION DE LOS GASTOS DE IMPORTACION AL CONCENTRARSE EN UNA SOLA ENTIDAD	15.000.000,00	5.000.000,00	10.000.000,00
TOTAL BENEFICIO AL COSTO DEL NIQUEL POR EFECTO ECONOMICO			14.010.000,00

- 1. Pronóstico de Importación:** es establecido teniendo en cuenta el comportamiento histórico de la empresa. En años anteriores se ha comportado entre 90 y 120 Millones de Pesos (MMP), respondiendo esta oscilación a los precios de las materias primas y materiales, los precios del níquel, las necesidades de inversión y mantenimiento y al cumplimiento de la política del país en cuanto a la sustitución de importaciones.
- 2. Por disminución del margen comercial de 5,6% a 3,6%:** esta disminución del margen comercial aparentemente perjudica los ingresos del CEXNi pero tiene influencia favorable en la disminución del costo del níquel ya que se factura un margen comercial más bajo a las entidades. CEXNi deja de recibir \$2 000 000.0 (MMP), pero el costo del níquel disminuye en la misma cantidad.
- 3. Por disminución de estadía de contenedores:** en años anteriores como agente los contenedores se excedían en los tiempos de estadía en los puertos, propiciando eso la aplicación de multas a la entidad. Era muy difícil para la empresa controlar la devolución de contenedores pues dependía de otras entidades. Como principal todos los contenedores se abren teniendo presente a un representante del CEXNi (vinculados a la recepción de mercancías) junto con los representantes de cada una de las empresas involucradas en la recogida de estas mercancías eliminando de esta forma el

incumplimiento del plazo establecido para su devolución, ahorrando \$10 000.0 Miles de Pesos (MP)

4. **Rebajas de precios por mayor volumen de compras concentradas 2%:** cuando se realiza como agente la compra de la mercancía el proveedor recibe el pedido de cada empresa por separado, y como los volúmenes no son significativos, no concede descuentos comerciales en las compras de estos productos. Al operar como principal el CEXNi unificaría todo el pedido en uno solo lo que conllevaría a posibles disminuciones de precios por el volumen de la compra y descuentos comerciales de los proveedores en la adquisición de la mercancía deseada, ganando \$2 000 000.0 (MMP).

5. **Por disminución de los gastos de importación al concentrarse en una sola entidad:** en su actuación como agente intervienen muchas entidades en la negociación con el proveedor del producto requerido lo que genera gastos individuales de alrededor de un 15 % en relación al pronóstico de importación, mientras que operando como principal estos gastos son unificados y permite una rebaja de un 10 % en la negociación de la mercancía, ahorrando \$10 000 000.0 (MMP).

Por todo lo antes analizado se evidencia el efecto económico que tendría el CEXNi al actuar como principal, que aunque existe un aspecto que es negativo para la empresa no tiene gran repercusión porque teniendo en cuenta todo lo demás los efectos siguen siendo beneficiosos en \$14 010 000.0 (MMP).

Asumiendo todo lo anterior el cambio de la forma de operar la Empresa Importadora y Abastecedora del Níquel de Agente a Principal tiene implicaciones en los gastos de operaciones y financieros, por lo que requiere una actualización del cálculo del margen comercial a aplicar.

2.4.1. Margen Comercial

Es la magnitud o tasa porcentual que, como máximo, se aplica sobre el volumen físico o

el valor de la circulación mercantil y que corresponde recibir a las entidades que realizan la función de comercialización, para resarcirse de los gastos que se reconoce deben incurrir en esta actividad, y obtener utilidades.

Las tasas se denominarán de recargos comerciales a las que se calculan y aplican sobre los precios mayoristas, y de descuentos comerciales a las que se calculan y aplican sobre los precios minoristas.

Las tasas de márgenes comerciales tienen carácter de máximas, por lo que no constituye violación aplicar tasas inferiores a las aprobadas por Ministerio de Finanzas y Precios (MFP).

Las referidas tasas se conforman por los gastos que, como promedio, deben incurrirse en cada nivel de circulación, más determinada utilidad.

Deben aplicarse tasas de márgenes comerciales inferiores a las oficialmente establecidas, evitando así encarecer innecesariamente los productos y mejorar su competitividad, siempre que con ello no se incumplan las obligaciones con el Presupuesto del Estado.

En el caso de productos o mercancías importadas, la tasa de recargo del importador se aplicará al costo CIF (incluye costo de adquisición, seguro y flete). En las exportaciones se aplicará sobre el precio según condiciones de venta, convertido a moneda nacional, mediante la aplicación de la tasa de cambio oficial.

En el Ministerio de Finanzas y Precios se consideran productos duales los que pueden, a la vez, constituir bienes de consumo o insumos técnico-productivos. En estos casos, las entidades comercializadoras precisarán en los contratos la aplicación de recargos o descuentos comerciales, según el destino de cada lote. Determina además los bienes

de consumo que, sin tener destino técnico productivo, se facturarán a precio de empresa más recargo comercial, lo que se establecerá en las disposiciones correspondientes.

Las tasas de márgenes comerciales se estructuran de acuerdo a los niveles de circulación, entendiéndose como tales el nacional, territorial o provincial.

Tendrán derecho a cobrarlas quienes realicen las funciones de comercialización en cada nivel, manteniendo su carácter funcional.

De existir más de una entidad comercializando el mismo producto dentro de un nivel de circulación, la tasa será compartida de acuerdo con la proporción que a cada una le corresponda, lo que debe quedar establecido en los contratos correspondientes. No obstante, se podrá determinar otro tratamiento ante casos específicos. Esto es lo que se llama carácter funcional de las tasas comerciales, pues cada entidad debe recibir según los gastos que ha incurrido en la función que desempeña.

Las tasas se conformarán por familias de productos o por grupos de entidades comercializadoras que realicen funciones similares, según establezca el Ministerio de Finanzas y Precios. Excepcionalmente se autorizarán tasas por empresas en actividades específicas y en estos casos se considerará las tasas resultados de los grupos que comercializan. Al elaborarse las propuestas por los órganos y organismos se deberá mantener una correlación adecuada entre las tasas a aplicar por diferentes empresas comercializadoras

De registrarse disminuciones en los gastos, de modo que las principales entidades comercializadoras incrementen las utilidades reales en más de un 50 %, sostenidamente durante 3 trimestres, por encima de lo previsto al aprobarse la tasa máxima en cuestión, deberán reducirlas e informar al Ministerio de Finanzas y Precios

Se ratifica que las entidades consumidoras están en el derecho de reclamar, cuando tengan elementos que indiquen que no se han rebajado las tasas de acuerdo a lo establecido en el párrafo anterior. Se hará en primera instancia a la propia entidad circuladora y de considerarlo necesario trasladará la reclamación a su organismo superior para que lo haga a su nivel, y en caso necesario a MFP. Este, si procediera, determinará la rebaja con carácter retroactivo.

2.4.2. Formación de las tasas máximas de márgenes comerciales.

Los gastos constituyen el elemento esencial para la formación del margen comercial, por lo que su fundamentación resulta una premisa indispensable, así como la depuración de factores coyunturales e ineficiencias que no deben ser consideradas en el margen comercial. Se deberá partir de una contabilidad que refleje con veracidad los mismos, así como adecuados sistemas para su registro y cálculo.

Cuando participan varias empresas en un mismo nivel de circulación, las tasas se conforman a partir de los gastos de las empresas que se seleccionen para conformar el Gasto Medio para su formación.

En dicha selección deberán estar las empresas comercializadoras más representativas en cuanto a eficiencia, tecnología y volumen de circulación.

Su correcta selección es esencial, registrándose en el expediente de fundamentación, copia del cual se conservará en la entidad que elabora la propuesta.

El Ministerio de finanzas y Precios definirá, a partir de la propuesta fundamentada del órgano u organismo, en qué casos el cálculo de las tasas de márgenes comerciales se efectúa sobre unidades físicas o sobre el valor de la circulación mercantil, valor de las importaciones o exportaciones, según corresponda.

Dado que las tasas de márgenes comerciales están destinadas a cubrir los gastos

planificados o normados en que debe incurrirse para realizar la circulación de las mercancías, al elaborarse las propuestas es imprescindible la depuración de los gastos por la utilización ineficiente de los recursos puestos a disposición de las empresas.

Los gastos de operación (comerciales o de circulación) se considerarán desde que el medio de transporte esté cargado, a la salida del almacén del productor o comercializador.

Al presentarse las propuestas de tasas se partirá como mínimo de los niveles de eficiencia a partir de los cuales se autorizó la constitución de la entidad, su redimensionamiento o su incorporación al Perfeccionamiento Empresarial.

Además se informarán los planes previstos para períodos del futuro inmediato.

Cuando se trate de proponer incrementos, es imprescindible profundizar en sus causas y por qué los gastos adicionales no pueden ser compensados con reducciones en otros para una mayor eficiencia, o incrementos en el nivel de actividad.

Dentro de las tasas, estarán contenidos los siguientes gastos:

- 1) Materiales
- 2) Mermas (dentro de las normas establecidas)
- 3) Combustibles.
- 4) Energía
- 5) Gastos de Fuerza de Trabajo, dentro de los que se incluye:
 - ❖ Salarios.
 - ❖ Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo.
 - ❖ Otros. Los pagos por concepto de estimulación no podrán incluirse cuando estén condicionados al incremento de la eficiencia a partir de la disminución de los costos. En los casos de la estimulación en pesos convertibles que los trabajadores devuelven el contravalor en pesos, será reflejado el gasto en pesos convertibles, pero deducido en igual magnitud de la moneda nacional (total).

6) Depreciación y Amortización. Solo se podrán incluir gastos en pesos convertibles cuando se hayan autorizado inversiones en esa moneda que no hayan sido aún pagadas y cuyo financiamiento fue adquirido por créditos o que su reposición a corto plazo deba hacerse en esta misma moneda.

Los casos que no se ajusten a estos conceptos deberán presentar la autorización del MEP.

7) Gastos de Transporte, los cuales pueden estar contenidos o no dentro de las tasas, según se establezca por el MFP.

Cuando al productor no le corresponda cobrar el margen comercial por no ser circulador de la mercancía y asuma la transportación, cobrará como máximo, el precio de empresa más las tarifas de transporte vigentes, si la circulación se realiza por medios propios, o refacturando el valor que le cobre la empresa transportista.

Si el consumidor es el que se encarga de la transportación y el margen comercial la incluye, podrá refacturarla al comercializador según las tarifas de transporte establecidas. Si el margen no incluyera la transportación asumirá estos gastos.

8) Otros gastos monetarios, no se incluyen aquí los Gastos Financieros, pero si en el cálculo final de la tasa de margen.

En la tasa de recargo del importador o exportador se incluyen, además, los siguientes gastos, según correspondan:

9) Gastos de supervisión de mercancías.

10) Gastos portuarios.

11) Servicios aduanales y gastos de apoderados de aduana.

Las partidas anteriormente expuestas podrán desglosarse según se estime conveniente

para facilitar el análisis.

Las empresas de comercio exterior incluyen los gastos una vez que sean recibidos los productos del suministrador extranjero, o sea, desde la declaración de la mercancía en la aduana hasta la entrega a los consumidores nacionales y viceversa, cuando se trate de una exportación.

A las empresas que realizan al mismo tiempo, con sus medios, actividades de importación y exportación, se le aprobará una tasa de recargo única tomando como base el valor total de ambas actividades, y se aplicará en cada operación de importación o exportación.

En los casos en que las empresas importen y comercialicen internamente dichas importaciones, deben calcular tasas independientes para cada actividad.

Las modificaciones de tasas, como norma general, se aplicarán a partir del inicio del año siguiente de su aprobación e información a los implicados, evitando afectaciones innecesarias a los planes y presupuestos del año corriente.

En los casos en que sea necesaria su aplicación inmediata, el Ministerio de Finanzas y Precios establecerá un período no menor de quince (15) días naturales, a partir de la comunicación a los afectados.

La tasa de margen comercial, cuando el método de cálculo a utilizar sea sobre unidades físicas, se expresa como la relación que refleja los gastos reconocidos como necesarios, más dichos gastos, deducidos los de publicidad y propaganda, multiplicados por la normativa de utilidad máxima en el numerador, entre el volumen de la circulación mercantil en unidades físicas en el denominador, y se aplica sobre la unidad de medida del producto.

$$\text{Tasa de Margen Comercial} = \frac{\text{Gastos de circulación} + (\text{Gastos de circulación} \times \text{Tasa de Utilidad (hasta el 5\%)})}{\text{Volumen de la Circulación mercantil en unidades físicas}}$$

Si el método de cálculo utilizado es sobre el valor de la circulación mercantil se toman, al igual que en el método anterior, los gastos reconocidos como necesarios, más dichos gastos, deducidos de ellos los de publicidad y propaganda, multiplicados por la normativa de utilidad máxima en el numerador.

Todo ello entre el valor de las ventas, en el denominador, y se expresa en tanto por ciento (%). Se aplica sobre el precio del producto. Todo lo cual queda expresado a continuación:

$$\text{Tasa de Margen Comercial} = \frac{\text{Gastos de circulación} + (\text{Gastos de circulación} \times \text{Tasa de Utilidad (hasta el 5\%)})}{\text{Valor de la Circulación mercantil}} \times 100$$

Como valor de la circulación mercantil se entiende el valor de la mercancía en condición CIF. El término CIF surge de los Incoterms, que son las reglas de la Cámara de Comercio Internacional para el uso de términos comerciales internacionales y significa “Cost, Insurance and Freight”, es decir “Costo, Seguro y Fletes”. Esto quiere decir, que la base de cálculo para el margen comercial incluye el costo de la mercancía, más el seguro para el transporte internacional y el flete.

El monto del margen comercial debe permitirle a la empresa importadora cubrir sus gastos de operaciones, el margen de utilidad autorizada, y los gastos financieros autorizados, que son comisiones y gastos bancarios, así como el 2% sobre los débitos en la cuenta.

El margen comercial no incluye el gasto por el 1% de la compra de moneda, ni gastos por fluctuación de tasa de cambio desfavorable.

La normativa de utilidad se fija como máximo en un cinco por ciento (5%) sobre los gastos de circulación (excluyendo los de Publicidad y Propaganda de estos), pudiendo aplicarse tantos por cientos inferiores, siempre y cuando se cumpla con las obligaciones fiscales. De proponerse incrementos en los gastos, se analizará casuísticamente si procede reconocer en la nueva tasa del margen comercial el tanto por ciento de utilidad establecido o se reduce hasta la magnitud mínima imprescindible.

El redondeo de las tasas de márgenes comerciales expresadas en forma porcentual se establecerá, por lo general, con una cifra decimal como máximo, lo que se evaluará al aprobarlo.

Sólo en los casos que sean necesarios y debidamente fundamentados se aprobará por el MFP márgenes comerciales con tasas de utilidad superiores al 5 %. Tomando en cuenta este proceso, se presentarán propuestas al Ministerio de Finanzas y Precios, pactando:

- a) Nuevo margen de utilidad propuesto.
- b) Volumen de circulación y gastos de operación del año anterior, actual y proyección.
- c) Rendimiento de los activos con la utilidad establecida y con la propuesta.
- d) Inversiones en ejecución, previstas y aseguramiento de estas.
- e) Otras consideraciones que fundamenten la propuesta incluyendo indicadores específicos de la actividad comercial.

La actividad comercializadora es una actividad intermediaria que puede contribuir a incrementar la eficiencia social.

Para el tratamiento de la información del margen comercial, es preciso conocer los gastos que tiene la empresa.

En el Estado de Resultado se identifican los gastos que tienen que ver con la circulación mercantil (gastos de operación).

- ❖ Combustible, teléfono, transporte, alquiler, electricidad.
- ❖ Costo de venta.

No todos los gastos de la empresa comercializadora se incluyen en la tasa de margen comercial (los gastos de multas, mermas, inversiones directas, robos, faltantes, estímulo a los trabajadores por sobre cumplimiento.)

2.4.3. Trayectoria de aplicación del Margen Comercial en la Empresa Importadora y Abastecedora del Níquel.

El margen comercial se representa como un porcentaje sobre el valor de la mercancía o como una tarifa sobre unidades físicas de la mercancía.

En el caso de la Empresa Importadora y Abastecedora del Níquel lo autorizado es un porcentaje sobre el valor de la mercancía importada, ya que se trata de una empresa importadora de una variada gama de productos, que no se dedica a la importación un producto o genérico en específico.

Desde su inicio la empresa ha utilizado diferentes tarifas de margen comercial que han sido indicadas por el Ministerio de Finanzas y Precios de acuerdo a la situación económica que presenta la misma, las cuales se relacionan a continuación:

- ❖ Resolución P-6-2002 de fecha 11/02/2002 con un Margen total de 5,0%, de ello

2% en CUC.

- ❖ Resolución 319/03 de fecha 01/01/2004 con un Margen total de 7.8 %, de ellos 2.6 % en CUC.
- ❖ Resolución 80/2004 de fecha 15/03/2004 con un Margen total de 8,8% de ellos 2,3% en CUC.
- ❖ Resolución 92/2005 de fecha 15/11/2005 con un Margen total de 5,6%, de ello en 1,3% CUC.

En el año 2004 se realizó un levantamiento por el Ministerio de Finanzas y Precio para la determinación de los márgenes comerciales de las empresas importadoras como límite máximo, donde la empresa podría disminuir su tarifa debido a que no constituye violación aplicar tasas inferiores a las aprobadas. En los casos que se propusieran tasas de margen comercial superiores a las aplicadas en otros períodos, era necesario presentar la conformidad o no de los principales clientes o consumidores, mediante constancia escrita, con dicho aumento, la aceptación del Ministerio de Economía y Planificación si se incrementase el componente en pesos convertibles y las implicaciones o posible repercusión de la nueva tasa en los precios de la economía nacional.

Basado en este levantamiento se aprobó en el año 2005 la Resolución 92/2005 del Ministerio de Finanzas y Precios para la Empresa Importadora y Abastecedora del Níquel, que se encontraba vigente hasta Marzo del año 2012. Esta Resolución autorizaba a CEXNi aplicar el margen comercial total de 5.6%, de ello 4.3% en CUP y 1.3% en CUC como límite máximo.

En los últimos 4 años el margen comercial aprobado a la Empresa Importadora y Abastecedora del Níquel era un 5,6%, pero aplicando lo establecido en cuanto a su carácter como límite máximo, en los años 2008 y 2009 se trabajó en diferentes períodos con márgenes comerciales inferiores, como se observa a continuación:

Aplicación de la Res. P-92-2005 en el año 2008

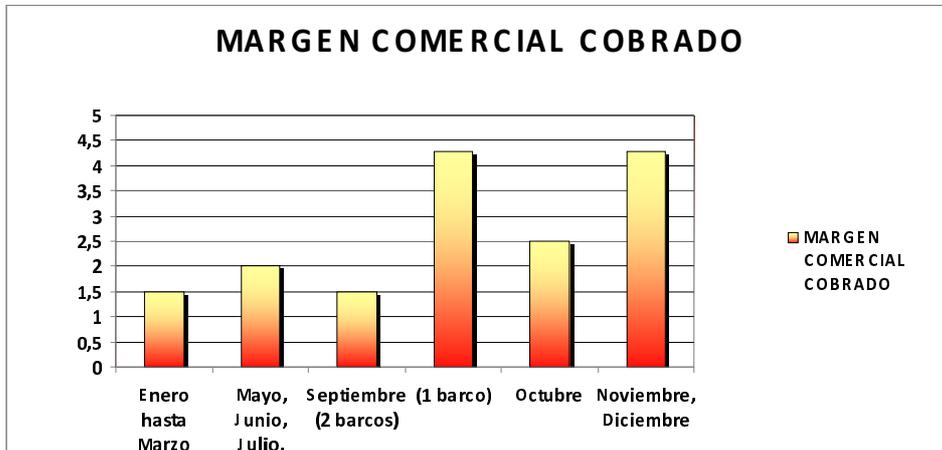


Gráfico # 1

Aplicación de la Res. P-92-2005 en el año 2009

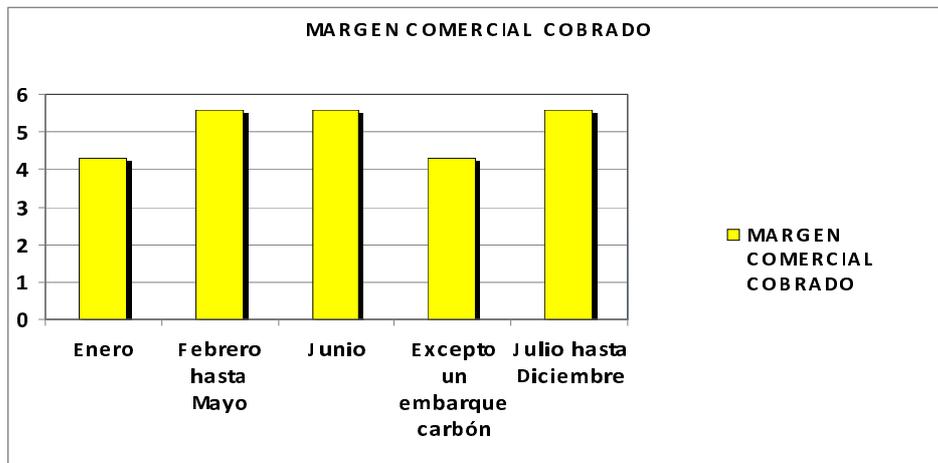


Gráfico # 2

En los años 2010 y 2011 sí se aplicaba el 5,6% durante todo el período, provocando exceso de utilidades en operaciones. Sin embargo, este exceso de utilidades en operaciones era absorbido por altos niveles de gastos financieros, fundamentalmente gastos por tasas de cambio desfavorables.

Estos gastos financieros no forman parte de los gastos incluidos en la formación del margen comercial, por lo que la Empresa Importadora y Abastecedora del Níquel debía haber incluido en los contratos con sus clientes la posibilidad de facturar estos gastos

financieros. En este caso podía haber reducido el margen comercial, así como el exceso de utilidades en operaciones, sin afectar el resultado final de la empresa.

2.4.4. Análisis comparativo del margen comercial para un período de cuatro años.

En el anexo 9 se muestra una tabla presentando un análisis comparativo del margen comercial para un período de cuatro años. Para la realización del cálculo del margen comercial se utilizó como método de apoyo el siguiente procedimiento:

$$\text{Margen Comercial} = \frac{\text{Total de gastos} + \text{Masa de utilidad} + \text{Gastos financieros}}{\text{Volumen de importación}}$$

Se pudo observar que:

En el año 2010 el nivel de importaciones fue bajo, con un nivel alto de gastos financieros, por lo que el margen comercial calculado debía haber sido de 6,9%.

En el año 2011 las importaciones fueron un 84% mayor que en el año 2010 y se mantuvo el margen comercial aplicado en el límite máximo, resultando en utilidades en operaciones diez veces mayor, que las aprobadas. Pero los gastos financieros fueron en un 171% mayor que en el año anterior, fundamentalmente por gastos por tasa de cambio desfavorable, los cuales se asumieron con las utilidades en operaciones en exceso.

Considerando los gastos financieros, la tasa de margen comercial debía haber sido de un 5,8%.

Análisis de los gastos en operaciones:

Los mayores gastos de operaciones los constituyen los gastos de la fuerza de trabajo con un 49,2% del total. Estos gastos se mantienen relativamente estables en los cuatro años, disminuyendo en los años 2009 y 2010 con respecto al año 2008 por medidas de racionalización, pero en el año 2011 alcanza el nivel del año 2008 por asumir las

importaciones del Grupo Empresarial Geominsal y la creación de una Unidad Económica Básica en La Habana.

Esto mismo influye en los gastos de energía, que aumentan en el año 2011, ya que la UEB Habana ocupa un edificio nuevo.

Los gastos de materiales disminuyen desde el año 2008 anualmente, alcanzando en el 2011 un 72% comparado con el año 2008, en esto influyen dificultades con la disponibilidad de recursos necesarios y limitaciones financieras, incidiendo negativamente en las operaciones de la empresa.

Los gastos en combustible aumentan en un 73,4% desde el año 2008 hasta el año 2011, pero considerando el incremento del precio de los combustibles al doble en el mismo periodo de tiempo, resulta en una disminución en cantidad de combustible. Como al mismo tiempo se incrementaron las operaciones de la empresa en La Habana, así como operaciones en otros puertos y aeropuertos de la zona oriental, esto significa un serio obstáculo a las operaciones de la empresa.

El nivel de depreciación y amortización se mantiene estable, excepto un incremento en el año 2010 debido a amortización de gastos diferidos. Esto indica cierto envejecimiento de los activos fijos, solo se realizan algunas reposiciones y casi no se incrementan equipos para las operaciones.

Los otros gastos constituyen alrededor del 28% del total de los gastos y son sobre todo servicios recibidos de otras entidades de reparaciones, comunicaciones y otros.

Los servicios directamente relacionados con las importaciones, como supervisión de mercancías, portuarios, transporte y aduanales se comportan de acuerdo al volumen de las importaciones.

2.4.5. Propuesta de margen comercial para la empresa Importadora y Abastecedora del Níquel.

En la tabla 5 se muestra el anexo 10 presenta una propuesta del margen comercial a aplicar en la empresa en un futuro, trabajando como Principal basado en un volumen de importaciones promedio para un año.

Esta propuesta se basa en la infraestructura para las importaciones existente, las condiciones de CEXNi en cuanto a recursos humanos y materiales, así como la estructura de trabajo como Principal.

Analizando la misma se observa que:

Los gastos principales, que inciden en la formación del margen comercial son los relacionados con los recursos humanos, otros gastos de servicio recibidos y gastos financieros.

Para los gastos de la fuerza de trabajo se estima un incremento en un 10%, equivalente a 201,8 MP, relacionado con un aumento de los gastos de salario en 145,1 MP debido a la variación de la estructura en la UEB Habana al asumir las importaciones del Grupo Empresarial Geominsal, así como la creación de la Dirección Técnica en la empresa. El incremento en los gastos de salario trae consigo aumento en los aportes correspondientes a utilización de fuerza de trabajo y seguridad social.

En este gasto influye también que, a diferencia de otras empresas importadoras, CEXNi cuenta con una base de almacenes y realiza actividades de circulación y distribución de mercancía a las diferentes empresas del Grupo. Este aspecto cobra mayor importancia al trabajar como principal en la importación, porque aumenta el volumen de mercancía a transitar por los almacenes.

Para los otros gastos de servicios se propone un incremento en un 16 %, equivalente a 171,9 MP, teniendo en cuenta que incluyen los servicios de mantenimiento de equipos e instalaciones. En los servicios de mantenimiento de equipos se debe incrementar el mantenimiento a los equipos automotores por los años de explotación de los equipos y el incremento del parque automotor. En cuanto a instalaciones, se tiene en cuenta el nuevo local recibido por la empresa para la UEB Habana, que necesita varias acciones de reparación y mantenimiento.

Los gastos de materiales deben tener un incremento, que se estima en un 21% o 27,6 MP, fundamentado en las necesidades para el desarrollo de la actividad de la empresa. También en los gastos de energía y depreciación se tiene en cuenta el incremento causado por la sede de la UEB Habana.

Los gastos portuarios y servicios aduanales se estiman en correspondencia con el volumen de importaciones, que se reduce en comparación con el año anterior, al tomar un valor promedio como estimación.

Los gastos financieros se estiman de acuerdo al monto de los gastos autorizados a sufragar con el margen comercial, es decir gastos bancarios para comisiones, gastos de operaciones bancarias e intereses. No se tienen en cuenta posibles gastos por fluctuación de tasa de cambio, los cuales se deberían facturar a los clientes, en caso de ocurrir.

La masa de utilidad se estima de acuerdo al porcentaje aprobado a las empresas importadoras.

El margen comercial total propuesto con el nivel de importaciones promedio sería de un 5,2%, es decir 0,4 puntos porcentuales menor que el límite máximo autorizado a aplicar hasta la fecha.

2.5. Análisis del comportamiento de la empresa a través de Ratios Financieras.

Además del análisis de las ventajas y desventajas de la empresa a partir de las diferentes técnicas, el cálculo e interpretación de las razones financieras, constituye un paso determinante para expresar la situación financiera real, que ha presentado o presenta la empresa en estudio. Su análisis, permite llegar a conclusiones que no se lograrían a través de los estados de balance, ni de resultados financieros, mostrando los puntos fuertes y débiles, así como las diferentes oportunidades y amenazas propias de la actividad económica que realiza la entidad, y que indican la dirección hacia la cual se encaminarán las estrategias empresariales, para operar satisfactoriamente en mercados internos o internacionales.

Los datos utilizados para el cálculo de las razones financieras, fueron tomados de las variaciones de los gastos y un pequeño balance general de las operaciones realizadas en un trimestre como agente y en otro como principal de la empresa Importadora, para favorecer el logro de una visión panorámica de su situación,

aplicando los indicadores financieros de los cuatro grupos propuestos en el capítulo anterior, de acuerdo a sus objetivos o aplicación. (Ver Anexo # 11)

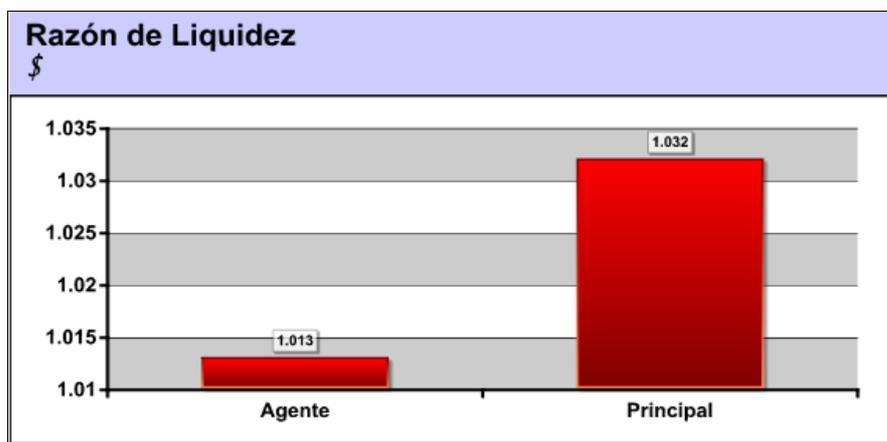
Los cálculos de las diferentes razones se muestran en el anexo #12

Razones de Liquidez

Razón Circulante

Al efectuar el análisis de este ratio, se observa que la empresa como agente disponía \$ 1.01 de activos líquidos por cada peso de deuda a corto plazo; mientras que como principal este valor aumentó hasta \$ 1.03, con una variación del 0.02 \$/\$.

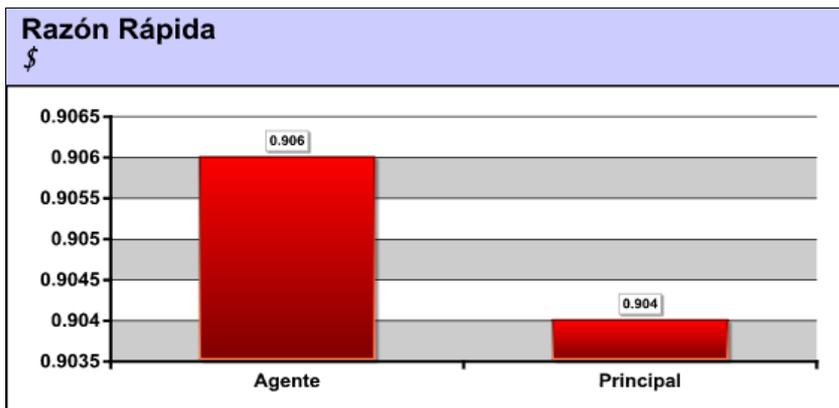
Estos resultados son favorables para la empresa, ya que indican la capacidad con que ella cuenta para enfrentar sus deudas inmediatas, y quedar con efectivo para seguir con sus operaciones. Resulta relevante mencionar, que los activos circulantes aumentan a un 246 % mientras los pasivos circulantes aumentan a un 211%, por lo que la razón de solvencia se vio beneficiada, lo que refleja que se utilizaron de forma óptima los recursos de la entidad.



Razón de Liquidez Inmediata, Prueba Ácida o Razón Rápida

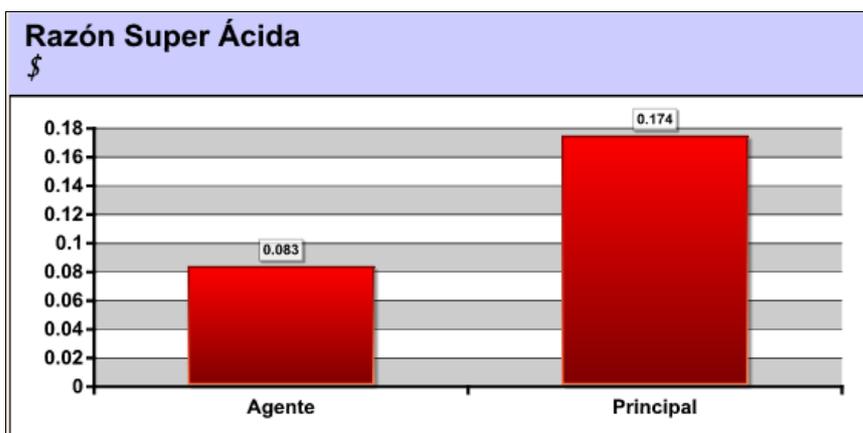
En esta se observa una disminución de 0.002 \$/\$ como principal con respecto a agente, debido al incremento de los inventarios. Este indicador mantiene un nivel alto ya que la razón de la empresa no está en mantener mercancías como inventario, sino realizar en

sus almacenes las distribuciones de las mercancías importadas y vender de inmediato a sus clientes.



La prueba del Súper Ácido

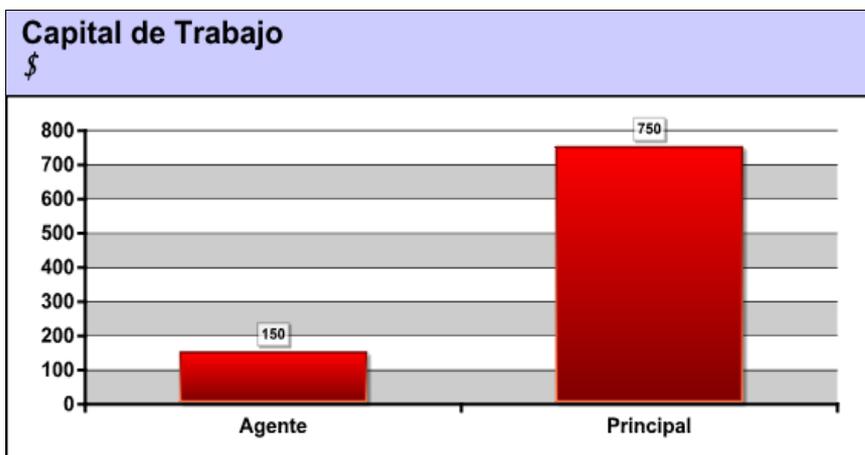
En el trimestre como principal, la Importadora, logró un aumento de este ratio a 0.174\$/\$, superior a la obtenida como agente con 0.083 \$/\$, lo cual se debe al incremento de un trimestre como agente y el otro como principal, de los efectivos en caja y banco en 150.0 (MP) y 3 950.0 (MP) respectivamente. Estos resultados son favorables, debido a la obligación de la empresa como principal de tener mayores fondos disponibles para los pagos de las mercancías a los proveedores.



Razón de capital de trabajo

El capital de trabajo neto en el trimestre como principal fue de \$ 750.0 (MP), mientras que el obtenido en el trimestre como agente fue de \$ 150.0 (MP), lo que representa una variación de 600.0 (MP) y una variación de un trimestre con respecto a otro de 400%; lo cual estuvo fomentado por la utilización de financiamiento a largo plazo obtenido para importaciones concentrada como principal.

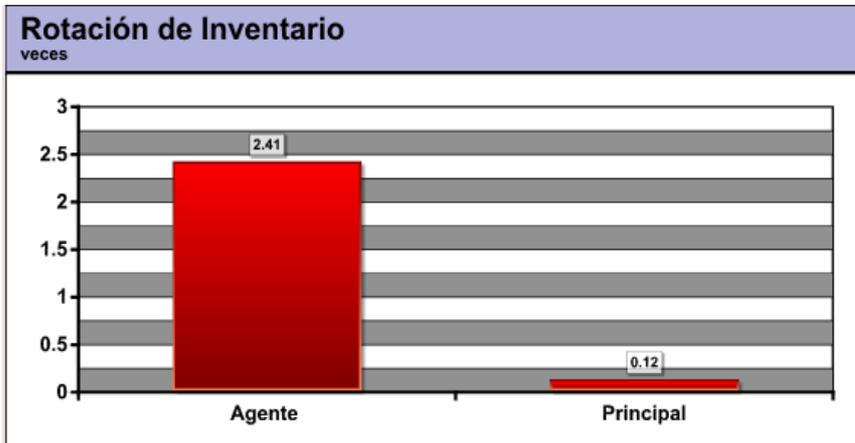
Destacar que los resultados obtenidos en el trimestre como principal favorecen a la empresa, pues significa que la empresa cuenta con 750.0(MP) libres para operar, luego de cubrir sus obligaciones inmediatas.



Razones de Actividad

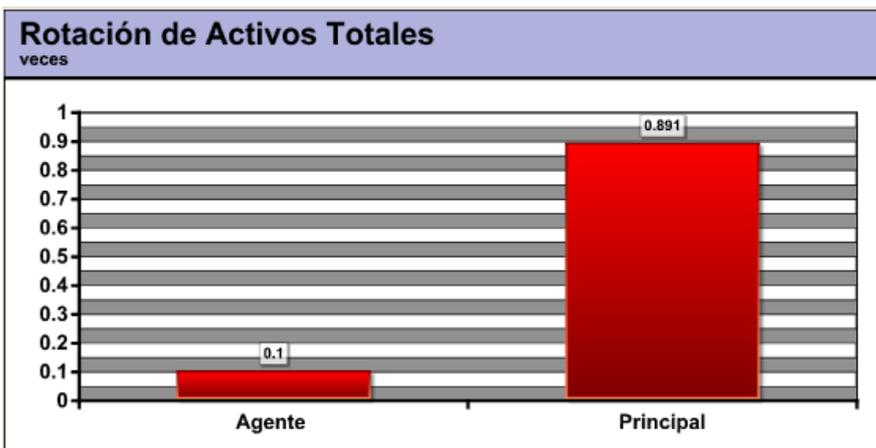
Rotación del Inventario.

Como agente los inventarios rotan una vez cada 2.4 trimestres y como principal una vez cada 0.12 trimestre, mejorando este indicador sustancialmente. Esto se fundamenta en que la empresa importadora realiza las importaciones por pedido de sus clientes por lo que la venta se puede realizar en un plazo mínimo.



Rotación de los Activos Totales.

La efectividad de los activos totales se ha ido incrementando de un trimestre como agente al otro como principal, siendo en el trimestre como principal superior al de agente en 0.791 veces. Como agente las ventas solo consideran los ingresos del margen comercial por lo que la rotación de los activos se distorsionan sin embargo como principal en las ventas se tiene en cuenta todo el valor de la mercancía importada lo que mejora el indicador.



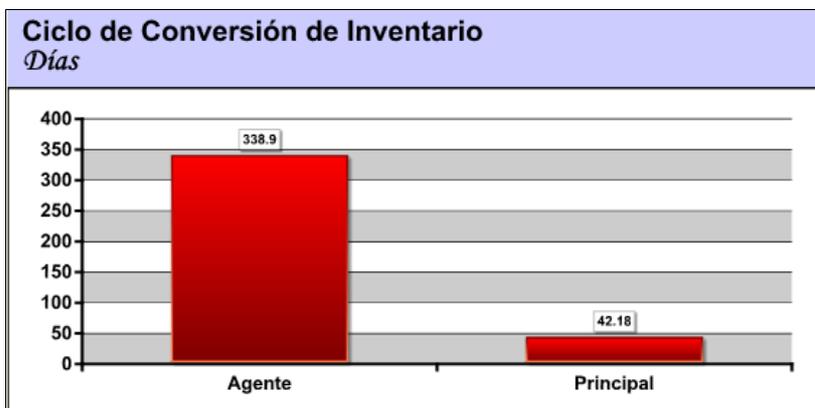
Rotación del Capital de Trabajo

Como agente el capital de trabajo rota 8.5 veces al año mientras como principal el capital de trabajo rota 34 veces al año, incremento ocasionado por incluir el valor de la mercancía en el monto de las ventas.



Ciclo de conversión del inventario

Como agente la empresa necesita como promedio 338 días para realizar su inventario mientras como principal solo necesita como promedio 42 días. En este indicador influye que la empresa mantiene poco inventario para su propio consumo, que es el que mayor tiempo permanece en los almacenes. El inventario para la venta está constituido por mercancía importada a solicitud de los clientes por lo cual permanece en los almacenes solo del tiempo imprescindible para su chequeo, distribución y facturación a los clientes.



Teniendo en cuenta el análisis del comportamiento de la empresa Importadora y Abastecedora del Níquel a través de las diferentes técnicas, herramientas y indicadores se concluye determinando que la empresa ha logrado mejoras sustanciales en su gestión económica y financiera operando como principal pues los resultados obtenidos fueron positivos generando ingresos para la misma en las operaciones realizadas como empresa importadora. Decir además, que la disminución del margen comercial aparentemente perjudica los ingresos del CEXNi pero tiene influencia favorable en la disminución del costo del níquel ya que se factura un margen comercial más bajo a las entidades.

Conclusiones

CONCLUSIONES

En el presente trabajo luego de realizar un análisis del comportamiento de la empresa en su actuar como Agente y Principal aplicando diversos instrumentos, métodos y técnicas se llega a las siguientes conclusiones:

- ❖ Se determinó que la empresa como Principal sería la mejor opción para el desarrollo de todas sus actividades en el desempeño laboral a partir de una serie de indicadores.
- ❖ Se recogió la nueva modificación en la documentación que llevaría en su cambio a principal.
- ❖ Se determinó cuales son las desventajas y ventajas que tiene la empresa en su actuar como agente y su valoración en su actuar como principal.
- ❖ La empresa si comienza a operar como Principal permitirá organizar, planificar, controlar y dirigir el desarrollo de sus actividades de forma eficiente y eficaz para el logro de sus objetivos tomando decisiones gerenciales por el resultado obtenido
- ❖ Se logra una propuesta de margen comercial que tiene en cuenta el nivel de importación y de gastos operando CEXNI como principal y significa una disminución de costos para sus clientes.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones anteriores se hacen necesarias las siguientes recomendaciones:

- ❖ El trabajo sea presentado y analizado por los directivos de la entidad para la valoración del cambio que se quiere.
- ❖ Estudiar cambios necesarios en el esquema descentralizado de finanzas de las empresas del Grupo para asegurar la disponibilidad de recursos financieros para el trabajo como principal de la Empresa Importadora permitiendo la concentración de las importaciones de mercancías.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍAS

Calcular márgenes comerciales. [en línea]. [Consultado: 2012- 5- 4]. Disponible en: <http://www.clubdelvendedor.com/multimedia/05765EACFC32010B0D06000D0C020301.html>.

Comercio exterior. [en línea]. [Consultado: 2012-3-13]. Disponible en: http://www.portalcomercioexterior.cl/como_importar

CUBA. Decreto No. 281. COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS. Ley No. 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. 7 de agosto del 2007.

CUBA. GACETA OFICIAL DE LA REPUBLICA DE CUBA. Dirección de evaluación económica y precios. Resolución 92/2005. La Habana, 17 de noviembre del 2005.

CUBA. GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA. MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS. Resolución No.222-2000. Decreto Ley No. 139. La Habana, 8 de julio de 1993. 17p.

CUBA. GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA. MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS. Resolución No. 13/2012. La Habana, 19 de marzo de 2001.

Gestión Empresarial. [en línea]. [Consultado: 2012-3-16]. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/advertise-with-us.php>.

GUTIÉRREZ PÉREZ, S. D. *Diez lecciones*. 2006. [en línea]. [Consultado: 2012-5-4]. Disponible en: <http://bibliocomunidad.com/web/libros/10%20lecciones%20sobre%20los%20precios%20en%20cuba%20-%20Saturnino%20flores.pdf>.

Historia de la Gestión Empresarial. [en línea]. [Consultado: 2012-3-16]. Disponible en: <http://ad.xtendmedia.com/clk?3,eAGITV1PgZAU.TW8AaEtFAjxAchN6aoWWSZ7K9AAysdCa2D79XYB4w.w5uacc29OzgEowCXAOfSA6zHMSwsHADkc4cL3HVu3giBA2AM-tFzg6p.GVxJVMnueokdvHsJIHIZWVN1kttxv3o2jaH75INPywjm9X9R.MYZzQteQ3do bhtunVtjXw1.HlLXl7WzIF72aQZP8UGSdNOSd1CT4w7sU4oIzMAprq4kTlryGxmGd>

7peS3nWUKjBjdppmsz8m.dMSDZyJsxi6NSb94JdBqFU3Qg5jA0zSm60zKi4k10GnQ
lpyFFv8O48csGUo1VuF1nY8c1adu0Ps8xwQA==.

WESTON, J. Fred y Eugene F. Brigham: Fundamentos de administración financiera I y II, 10ma. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1993. ISBN 9701006666.

LAVIELLE LAUGART, S. *Nuevos paradigmas en el perfeccionamiento de la gestión empresarial en Cuba*. [en línea]. [Consultado: 2012-3-16]. Disponible en: [1http://ojs.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/viewFile/14502442/662](http://ojs.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/viewFile/14502442/662)

LAS FINANZAS DE LA EMPRESA. [en línea]. [Consultado: 2012-5-4]. Disponible en: <http://www.vendedoresycomerciales.es/2008/09/calcular-margenes-comerciales.html>.

Los sistemas de control de gestión estratégica de las organizaciones. [en línea]. [Consultado: 2012-3-16]. Disponible en: <http://www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?query=Desarrollo%20Organizacional>.

Organización y procedimiento interno. [en línea]. [Consultado: 2012-3-22]. Disponible en: <http://www.infomipyme.com/>

Qué son las normas Incoterm, FOB y CIF ?. [en línea]. [Consultado: 2012-3-22]. Disponible en: <http://www.misrespuestas.com/que-son-las-normas-incoterm.html>

Requisitos para importar. [en línea]. [Consultado: 2012-3-13]. Disponible en: <http://www.econlink.com.ar/importar>

SELPA NAVARRO, A. Y.; Espinosa Chongo, D. *La Gestión del Capital de Trabajo como proceso de la Gestión Financiera Operativa*. [en línea]. [Consultado: 2012-3-16]. Disponible en: [1http://html.rincondelvago.com/ciclo-administrativo.html](http://html.rincondelvago.com/ciclo-administrativo.html)

Anexos

ANEXOS

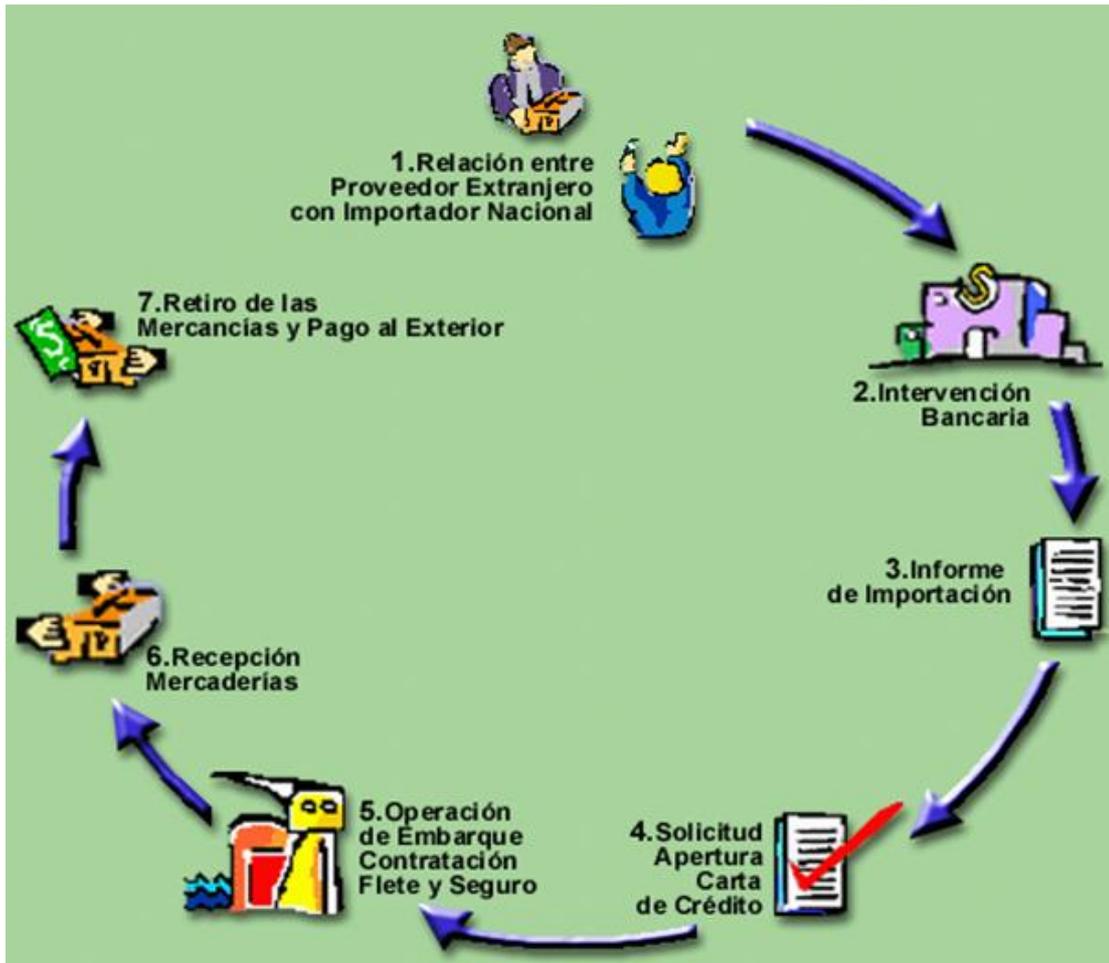
Anexo # 1.

A continuación se presenta una Organización prototipo, sujeta a ser modificada, con base a las necesidades de cada empresa.



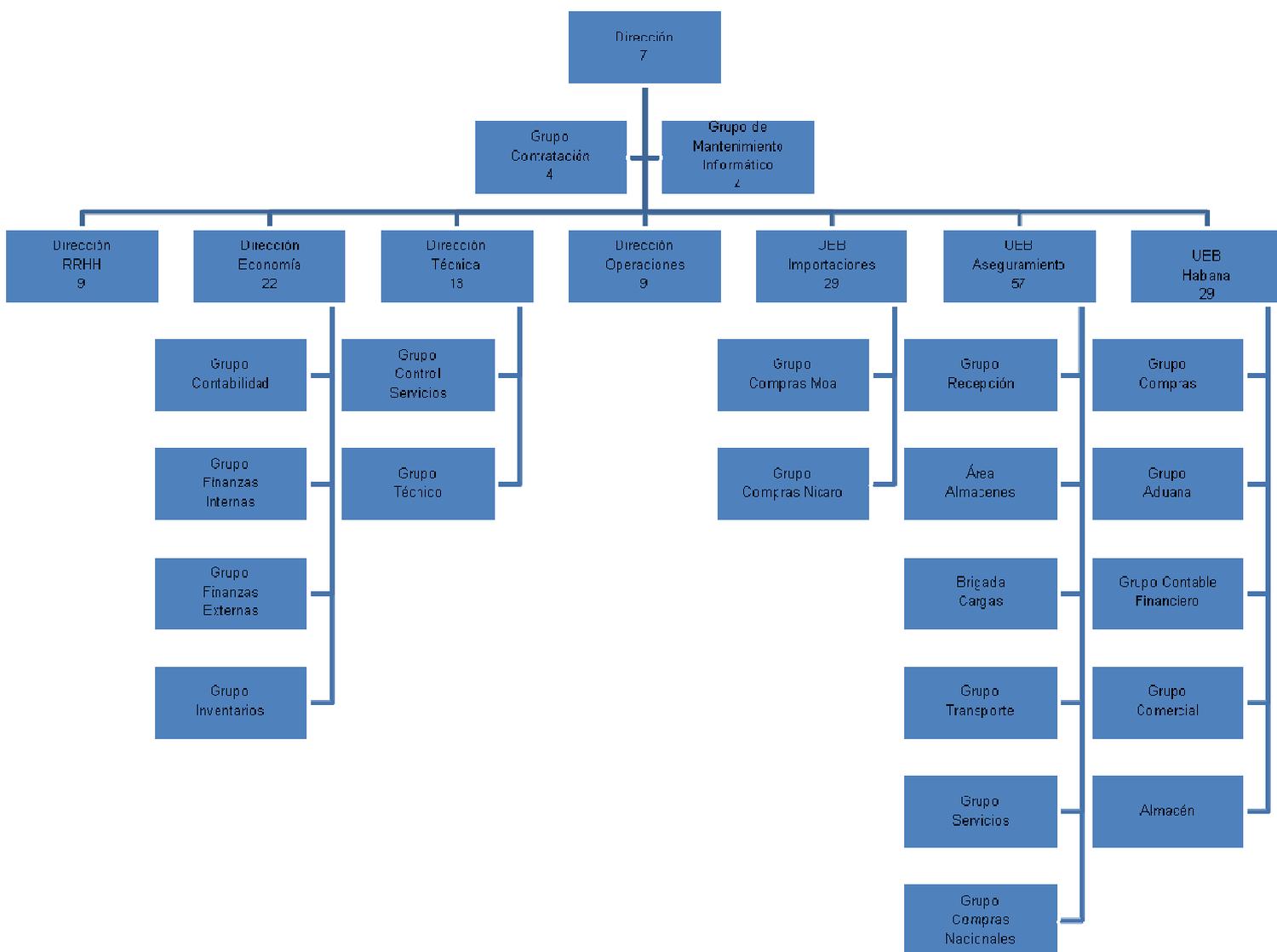
Anexo # 2

Flujo simplificado proceso de importación

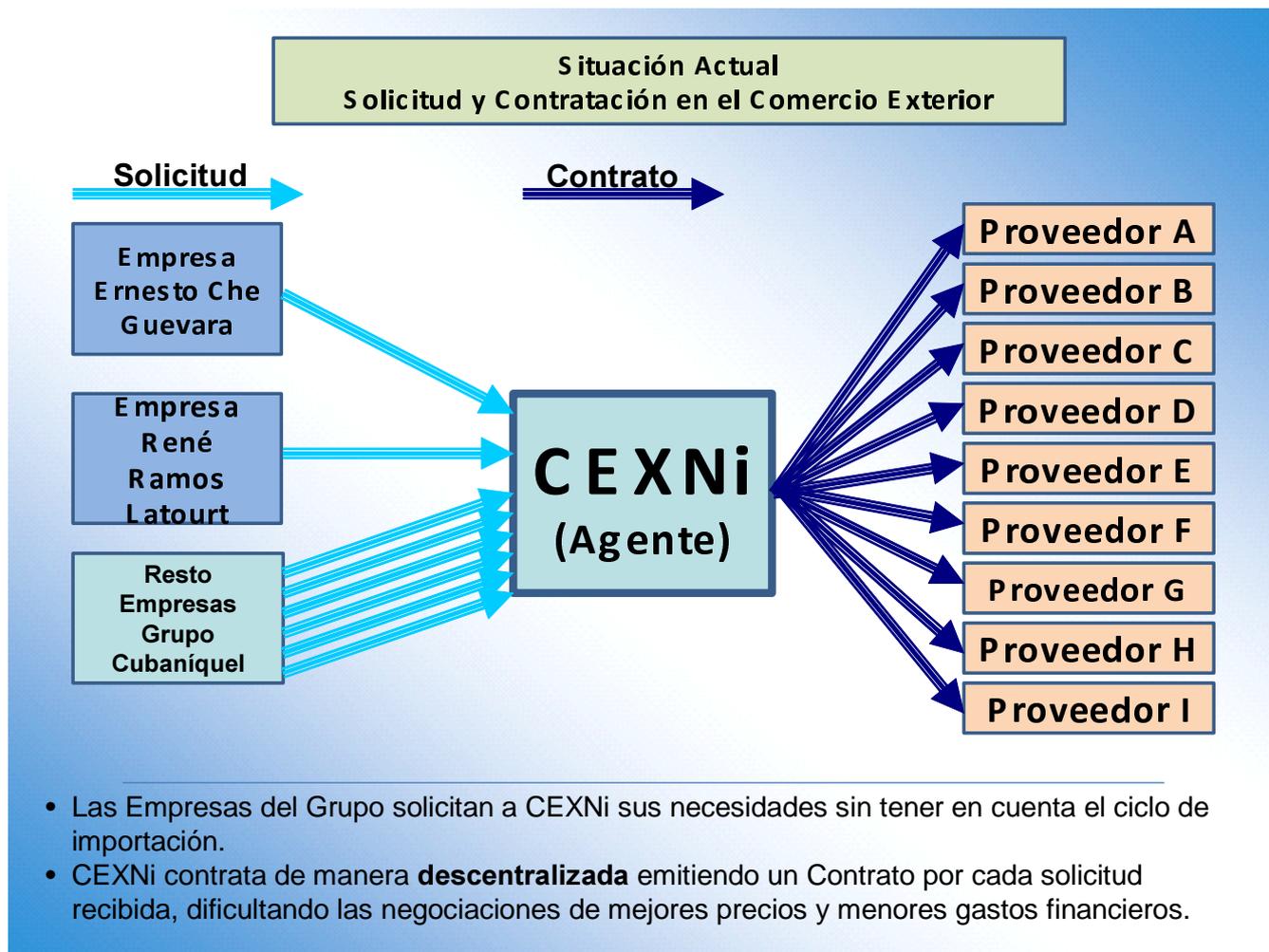


Anexo # 3

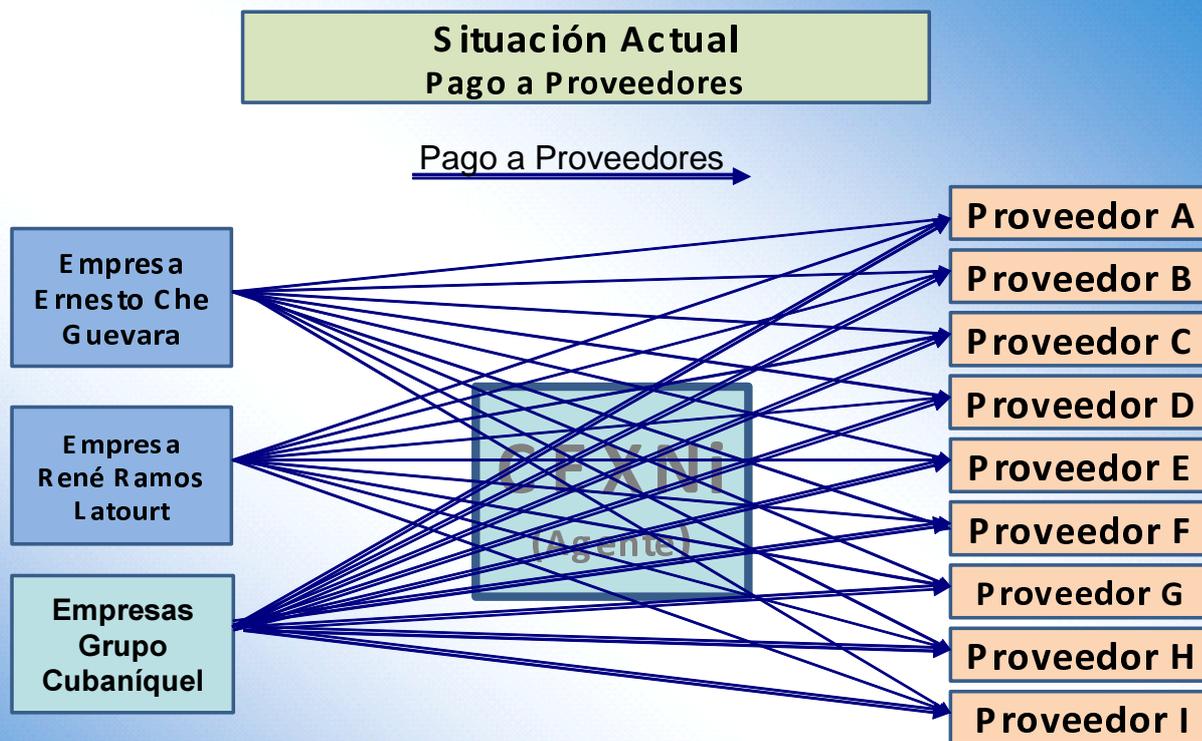
Plantilla



Anexo # 4



Anexo # 5

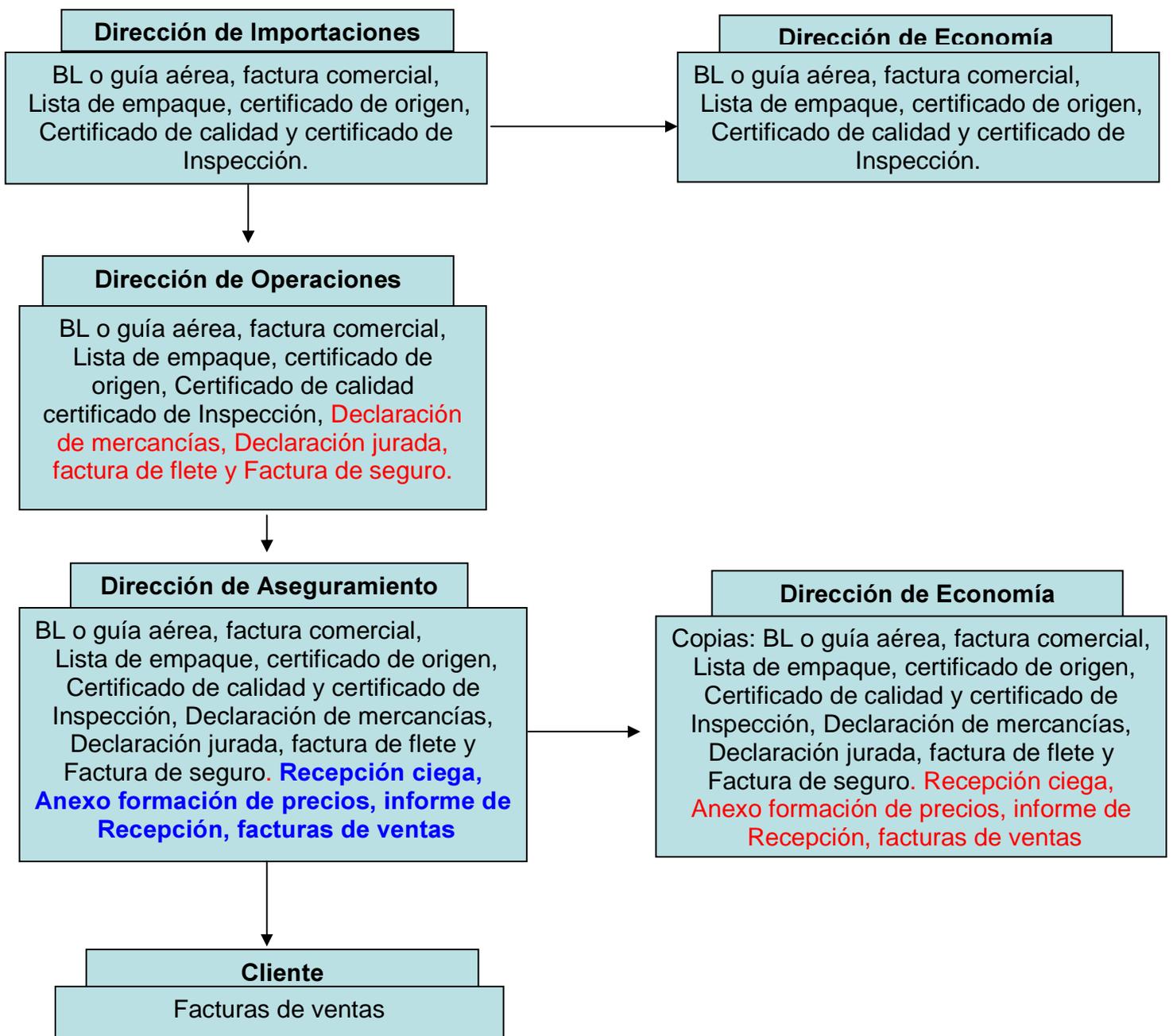


- Las Empresas del Grupo pagan directamente a los proveedores a través de sus propias cuentas generando gastos individuales por cada operación independiente.
- CEXNi, al ser agente, queda atrapada en una red que no le permite accionar tanto en el pago como en una negociación dispersa, a gran escala, imposibilitándole la concentración de las operaciones.

Anexo # 6

Flujo de la documentación en detalles.

Actuando como Principal



Anexo # 7

Tabla # 2

Aplicación de la Res. P-92-2005 en el año 2008

MES	MARGEN COMERCIAL COBRADO
Enero hasta Marzo	1,5
Mayo, Junio, Julio, Agosto	2,0
Septiembre (2 barcos)	1,5
(1 barco)	4,29
Octubre	2,5
Noviembre, Diciembre	4,29

Anexo # 8

Tabla # 3

Aplicación de la Res. P-92-2005 en el año 2009

MES	MARGEN COMERCIAL COBRADO
Enero	4,29
Febrero hasta Mayo	5,6
Junio	5,6
Excepto un embarque carbón	4,29
Julio hasta Diciembre	5,6

Anexo # 9

Tabla # 4

MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS		CALCULO DE LA TASA DE MARGEN PARA LAS EMPRESAS DEL COMEX						
ORGANISMO: MINBAS		EMPRESA: Importadora y Abastecedora del Níquel						
Tipo de margen comercial		IMPORTADOR: X						
		M O N E D A N A C I O N A L						
		PERIODO A INFORMAR						
		Año	Año	Año	Año	Relació n	Relació n	Relació n
N o.	INDICADORES	2008	2009	2010	2011	%	%	%
		1	2	3	4	5(4/1)	6(4/2)	7(4/3)
1	Materiales	179,6	163,1	132,9	130,5	0,726	0,8	0,982
2	Mermas (según normas)							
3	Combustible	44,3	58,5	51,6	76,8	1,734	1,314	1,489
4	Energía	15,1	10,0	5,3	13,5	0,896	1,353	2,553
5	Gastos de Fza de Trabajo	1.945,6	1.837,7	1.709,2	1.966,0	1,011	1,07	1,15
	- Salarios	1.403,8	1.320,8	1.231,2	1.412,1	1,006	1,069	1,147
	- Imp por la Utilización de la Fuerza de Trabajo	350,4	330,1	307,7	353,2	1,008	1,07	1,148
	- Otros	191,4	186,8	170,3	200,7	1,049	1,074	1,179
6	Deprec. y amortización	166,9	192,3	257,8	166,2	0,996	0,8643	0,645
7	Gastos de Transporte	3,2	4,0	4,4	5,2	1,625	0,864	1,1
8	Otros gastos (abrirlos totalmente en	1.278,2	898,3	1.003,9	1.102,8	0,863	0,785	1,118
9	Supervisión de mercanc.	42,5	53,5	49,3	75,6	1,779	1,16	0,921
10	Gastos portuarios	489,4	155,9	90,6	119,3	0,244	0,185	0,581
11	Servicios aduanales	534,9	238,1	222,1	326,8	0,611	0,415	0,933
12	Total de gastos	4.699,7	3.611,4	3.527,1	3.982,8	0,847	0,75	0,977
13	Tasa de utilidad	0,096006	0,050645	0,29316	0,5868736	6,113	11,588	2,002
14	Masa de utilidad	451,2	182,9	1.034,0	2.337,4	5,18	2,292	5,653
15	Gastos financieros (2%)	81,7	84,7	679,7	1.842,2	22,528	21,749	2,71
16	Valor ventas import/export	162.972,6	73.287,3	75.674,5	139.497,5	0,856	0,464	1,033
17	Volumen import/export	162.972,6	73.287,3	75.674,5	139.497,5	0,856	0,464	1,033
18	Tasa margen comercial	0,032107	0,052929	0,06925	0,0585127	1,822	1,106	0,845

Anexo # 10

Tabla # 5

Propuesta del margen comercial para la empresa.

MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS		CALCULO DE LA TASA DE MARGEN PARA LAS EMPRESAS DEL COMEX		
ORGANISMO:MINBAS		EMPRESA:Importadora y Abastecedora del Niquel		
Tipo de margen comercial		IMPORTADOR:X		
		Año	Propuesta	Relación
No.	INDICADORES	2011	2012	%
		1	2	3(2/1)
1	Materiales	130,5	158,1	1,2
2	Mermas (según normas)			
3	Combustible	76,8	75,5	1,0
4	Energía	13,5	24,2	1,8
5	Gastos de Fza de Trabajo	1.966,0	2.167,8	1,1
	- Salarios	1.412,1	1.557,2	1,1
	- Imp por la Utilización de la Fuerza de Trabajo	353,2	389,3	1,1
	- Otros	200,7	221,3	1,1
6	Deprec. y amortización	166,2	255,3	1,5
7	Gastos de Transporte	5,2	6,0	1,2
8	Otros gastos (abrirlos totalmente en anexo)	1.102,8	1.206,8	1,1
9	Supervisión de mercanc.	75,6	80,0	1,1
10	Gastos portuarios	119,3	100,0	0,8
11	Servicios aduanales	326,8	309,7	0,9
12	Total de gastos	3.982,8	4.383,4	1,1
13	Tasa de utilidad	0,586873556	0,045626682	0,1
14	Masa de utilidad	2.337,4	200,0	0,1
15	Gastos financieros (2%)	1.842,2	833,9	0,5
16	Valor ventas import/export	139.497,5	103.232,7	0,7
17	Volumen import/export	139.497,5	103.232,7	0,7
18	Tasa margen comercial	0,058512719	0,052476589	0,897

Anexo # 11

1	2	3	3/2	3-2
Variación de los Gastos	Agente	Principal	Relación	Variaciones
	Trimestre	Trimestre	%	
PRESUPUESTO DE GASTOS				
MATERIAS PRIMAS Y MAT. FUND.	33,2	34,5	103,9	1,3
COMBUSTIBLE	12,9	13,9	107,8	1,0
ENERGIA	5,3	5,3	100,0	0,0
TOTAL DE GASTO MATERIAL	51,4	53,7	104,5	2,3
SALARIOS	307,8	307,8	100,0	0,0
OTROS GASTOS DE F. DE TRABAJO	119,5	119,5	100,0	0,0
<i>De ellos: IMP. / FZA. DE TRAB.</i>	76,9	76,9	100,0	0,0
DEPRECIACION A. FIJO TANGIBLE	43,5	43,5	100,0	0,0
TOTAL DE AMORTIZACION	43,5	43,5	100,0	0,0
SERVICIOS PRODUCTIVOS	318,3	318,3	100,0	0,0
GASTOS COMISION DE SERVICIOS	12,1	12,1	100,0	0,0
OTROS	5,0	5,0	100,0	0,0
TASA C/ CARGO AL COSTO EMP.	6,9	6,9	100,0	0,0
TOTAL GASTOS MONETARIOS	342,3	342,3	100,0	0,0
TOTAL DE GASTOS	864,5	866,8	100,3	2,3
DETERMINACION DE LOS COSTOS				
GASTOS DE OPERACIÓN COMERCIAL	864,5	866,8	100,3	2,3
COSTO DE MERCANCIAS VENDIDAS	498,1	24121,0	4842,6	23622,9
VENTAS TOTALES	1274,9	25602,0	2008,2	24327,1
Ventas de Mercancías	1274,9	25602,0	2008,2	24327,1
VENTAS NETAS	1274,9	25602,0	2008,2	24327,1
OTROS INGRESOS	51,4	51,4	100,0	0,0
ING. QUE AFECTAN LA GANANCIA	261,5	246,2	94,1	-15,3
INGRESOS FINANCIEROS	246,2	246,2	100,0	0,0
INGRESOS X SOBRENTE DE BIENES	1,2	0,0	0,0	-1,2
INGRESOS DE AÑOS ANTERIORES	14,1	0,0	0,0	-14,1
GASTOS QUE AFECTAN LA GANAN.	182,4	832,5	456,4	650,1

GASTOS FINANCIEROS	169,9	820,0	482,6	650,1
GASTOS DE AÑOS ANTERIORES	12,5	12,5	100,0	0,0
GASTOS DE OPERACIÓN COMERCIAL	864,5	866,8	100,3	2,3
UTIL. (PERDIDA) DEL PERIODO	42,8	79,3	185,3	36,5
RELACIONES:				
GASTO MATERIAL POR PESO DE VENTAS	0,0403	0,0021	5,2	0,0
GASTO DE SALARIO POR PESO DE VENTAS	0,2414	0,0120	5,0	-0,2
GASTOS TOTALES/INGRESOS TOTALES	0,9730	0,9969	102,5	0,0
INGRESOS TOTALES	1587,8	25899,6	1631,2	24311,8
GASTOS TOTALES	1545,0	25820,3	1671,2	24275,3

1	2	3	3/2	3-2
Balance General	Trimestre	Trimestre	Relación	Variación
Cuentas	Agente	Principal	%	
Activos				
Efectivo en Caja	30,00	150,00	5,00	120,00
Efectivo en Banco	890,00	3.950,00	4,44	3060,00
Cuentas y Efectos por Cobrar	9.150,00	10.150,00	1,11	1.000,00
Pagos Anticipados	30,00	7.000,00	233,33	6.970,00
Inventarios	1.200,00	3.000,00	2,50	1.800,00
Activos Circulantes	11.300,00	24.250,00	215	12.950,00
Activos Fijos Tangibles	1.500,00	1.500,00	1,00	-
Otros Activos	-	3.000,00	-	3.000,00
Total de Activos	12.800,00	28.750,00	2,25	15.950,00
Pasivos				
Cuentas por Pagar	6.150,00	8.500,00	1,38	2.350,00
Cobros Anticipados		8.000,00	-	8.000,00
Préstamos Recibidos	5.000,00	7.000,00	1,40	2.000,00
Pasivos Circulantes	11.150,00	23.500,00	2,11	12.350,00

Anexo # 12

Cálculo de los diferentes Indicadores

Razón de Liquidez:

$$\text{Razón Circulante (RC)} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$RC (\text{Agente}) = \frac{11300}{11150} = \$ 1.013$$

$$RC (\text{Pr incipal}) = \frac{24250}{23500} = \$ 1.032$$

$$\text{Diferencia} : 1.013 - 1.032 = (\$ 0.019)$$

Razón Rápida:

$$\text{Razón Rápida (RR)} = \frac{AC - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$RR (\text{Agente}) = \frac{11300 - 1200}{11150} = \$ 0.906$$

$$RR (\text{Pr incipal}) = \frac{24250 - 3000}{23500} = \$ 0.904$$

$$\text{Diferencia} : 0.906 - 0.904 = \$ 0.002$$

Razón Súper Ácida:

$$\text{Razón Súper Ácida} = \frac{\text{Total de Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$R_{SA} (\text{Agente}) = \frac{920}{11150} = \$0.083$$

$$R_{SA} (\text{Principal}) = \frac{4100}{23500} = \$0.174$$

$$\text{Diferencia} : 0.083 - 0.174 = \$(0.091)$$

Capital de Trabajo:

Capital de Trabajo= Activos Circulantes – Pasivos Circulantes

$$CT (\text{Agente})= 11300 - 11150=\$150.00$$

$$CT (\text{Principal})= 24250 - 23500= \$750.00$$

$$\text{Diferencia}= 150 - 750= \$600.00$$

Razones de Actividad

Razón de Rotación de Inventario:

$$\text{Rotación Inventario} = \frac{\text{Inventario}}{\text{Ventas al Costo}}$$

$$RI (\text{Agente}) = \frac{1200}{498.1} = 2.409 \text{ veces}$$

$$RI (\text{Principal}) = \frac{3000}{24121} = 0.12 \text{ veces}$$

$$\text{Diferencia} : 2.409 - 0.12 = 2.289 \text{ veces}$$

Razón de Ciclo de Conversión del Inventario:

$$\text{Ciclo de Conversión del Inventario (CCI)} = \frac{\text{Inventario}}{\text{Ventas}/360}$$

$$CCI (Agente) = \frac{1200}{1274.9 / 360} = 338.9 \text{ días}$$

$$CCI (Pr incipal) = \frac{3000}{25602 / 360} = 42.18 \text{ días}$$

$$Diferencia : 338.9 - 42.18 = 296.72 \text{ días}$$

Razón de Rotación de Activos Totales:

$$Rotación \text{ Activos Totales} = \frac{Ventas}{Activos \text{ Totales}}$$

$$RA T (Agente) = \frac{1274.9}{12800} = 0.100 \text{ veces}$$

$$RAT (Pr incipal) = \frac{25602}{28750} = 0.891 \text{ veces}$$

$$Diferencia : 0.100 - 0.891 = (0.791) \text{ veces}$$

Razón de Rotación del Capital de Trabajo:

$$Rotación \text{ Capital de Trabajo} = \frac{Ventas}{Capital \text{ de Trabajo}}$$

$$RCT (Agente) = \frac{1274.9}{150} = 8.499 \text{ veces}$$

$$RCT (Pr incipal) = \frac{25602}{750} = 34.136 \text{ veces}$$

$$Diferencia : 8.499 - 34.136 = (25.637) \text{ veces}$$

Anexo # 13

Las Normas Incoterm.

Las normas Incoterm (Internacional Commercial Terms o términos comerciales internacionales), son una serie de términos o estándares usados en todo el mundo para determinar y dividir los costos de las transacciones y las responsabilidades tanto de los compradores como de los vendedores en el ámbito del comercio internacional; o sea son de interés para exportadores e importadores de productos o servicios. Buenos ejemplos de los términos Incoterm más conocido son FOB y CIF, que veremos más adelante.

La idea es zanjar las deudas relacionadas con el traspaso de los productos del vendedor al comprador, en cuanto al traslado de productos, las responsabilidades de exportación e importación, y determinar con claridad quien asume los riesgos y gastos para cada parte del proceso de transporte.

Estos términos se divulgaron por la ICC (International Chamber of Commerce, o cámara internacional del comercio). La historia oficial de los Incoterms comienza en 1936, cuando se publicaron las normas por primera vez, pero desde 1920 que se usan los términos en cuestión; la gran importancia que tiene la publicación oficial es que si bien los términos que veremos eran usados con anterioridad, no habían claros consensos en su interpretación, lo que era una constante fuente de conflictos comerciales.

La versión más utilizada actualmente se denomina Incoterms 2000. Los estándares son también aceptados por la comisión de legislación del comercio internacional de las Naciones Unidas.

Listado y resumen de Incoterms usados en la actualidad:

❖ **CIF (costo, seguro y flete):** el exportador es responsable del transporte de la mercancía hasta que esta se encuentre en el puerto de destino, junto con los seguros involucrados. El importador solo debe adquirir un seguro con cobertura mínima.

- ❖ **FOB (Franco a bordo – Free on board):** este término quiere decir que la mercancía es responsabilidad del vendedor hasta sobrepasar la borda del barco para la exportación; se usa principalmente para el transporte marítimo, y después del término se debe especificar el puerto de embarque.
- ❖ **EXW (En fábrica - Ex Works):** el comprador es el encargado de asumir los gastos asociados al retiro y traslado de la mercancía desde la ubicación del vendedor. Los daños que puedan ocurrir antes de este traslado corren por cuenta del vendedor, o sea, la responsabilidad del vendedor es tener disponibles los bienes en su propia planta o fábrica.
- ❖ **FCA (Franco transportista – Free Carrier):** el exportador debe tener la mercancía disponible en un lugar acordado entre ambas partes. La responsabilidad de cargar la mercadería puede corresponder a cualquiera de las dos partes, dependiendo de la modalidad acordada.
- ❖ **FAS (Franco al costado del buque – Free Alongside Ship):** tal como se usa con FOB, debe ir seguido del puerto de embarque. El vendedor es responsable de los gastos hasta que la mercancía se encuentre al costado del barco en el puerto convenido.
- ❖ **CFR (Coste y Fletes – Cost and Freight):** el vendedor es responsable de los costos hasta que la mercancía esté en el puerto de destino. El seguro lo paga el importador; el exportador responde por los daños hasta que la mercancía sobrepase la borda del barco en el puerto de origen.
- ❖ **CPT (Transporte pagado hasta – Carriage Paid to):** el exportador (vendedor) es responsable del transporte hasta el destino en cuestión (acordado). El comprador solo asume los riesgos al recibir la mercancía.
- ❖ **CIP (Transporte y seguro pagados hasta – Carriage and Insurance Paid To):** similar a la modalidad CPT, pero el vendedor además debe contar con un seguro con las condiciones de CIF.

- ❖ **DAF (Entregada en frontera – Delivered at Frontier):** la responsabilidad del vendedor termina en el lugar convenido en la frontera, antes de la aduana del país colindante, que se debe especificar.
- ❖ **DES (Entregada sobre el buque – Delivered Ex Ship):** la obligación del vendedor es tener la mercancía a bordo del buque en el puerto de destino, antes de despachar la mercancía a la aduana para su importación.
- ❖ **DEQ (Entregada en muelle):** el vendedor es responsable de poner la mercadería a disposición del comprador en el puerto de destino, sobre el muelle.
- ❖ **DDU (Entregada con derechos no pagados - Delivered Duty Unpaid)** la mercancía debe ser puesta a disposición del comprador en un lugar convenido, en el país de importación, lo que corre por cuenta del vendedor con todos los gastos involucrados.
- **DDP (Entregadas con derechos pagados - Delivered Duty Paid):** un término Incoterm especialmente usado por las empresas de Courier. Es el equivalente a DDU+ impuestos, derechos y cargas necesarios para transportar la mercadería hasta el lugar convenido, en el país de importación.