

**Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez”**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**



**Título:** Procedimiento para la planificación financiera operativa en la Empresa de Bebidas y Refrescos de Ciego de Ávila (EMBER).

En opción al título de Master en Contabilidad Gerencial

**Autora:** Rosario Barrera Lastre

**Ciego de Ávila, Cuba, 2020**

**Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez”**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**



**Título:** Procedimiento para la planificación financiera operativa en la Empresa de Bebidas y Refrescos de Ciego de Ávila (EMBER).

En opción al título de Master en Contabilidad Gerencial

**Autora:** Rosario Barrera Lastre

**Tutor(a):** Dr.C Teresa Herrada Lladó (PT).

**Ciego de Ávila, Cuba, 2020**

## PENSAMIENTO

“(...) la planificación es la primera etapa en la lucha del hombre por adquirir pleno dominio sobre las cosas. Casi se puede decir, que la idea de la planificación es un estado de espíritu condicionado por la posesión de los medios de producción y la conciencia de dirigir las cosas (...)”

**Ernesto "Che" Guevara de la Serna**



## RESUMEN

Los presupuestos financieros son una representación financiera de los resultados futuros de las operaciones de la entidad, permitiendo incluir mejoras en la gestión y crear una correcta toma de decisiones. El presente trabajo tiene como objetivo elaborar la planificación financiera operativa a través del empleo de diferentes métodos y técnica, para la orientación, coordinación y control de las actividades en la Empresa de Bebidas y Refrescos de Ciego de Ávila (EMBER). Para esto se parte de la fundamentación de los principales aspectos teóricos y metodológicos sobre la base de los referentes fundamentales tanto a nivel nacional como internacional. Asimismo, se expone la lógica de la propuesta a seguir para la obtención e integración de la información en la construcción de los presupuestos financieros. La información de la planificación realizada por la empresa y su caracterización, justificó la necesidad de la proyección del Estado de Resultado, la elaboración del Presupuesto de Efectivo y la proyección del Estado de Situación, todos para el año 2020, permitiendo incorporar al este proceso, el análisis de la posición económica y financiera, ofrecer una información amplia y direccionada de la utilización de los recursos necesarios para desarrollar sus actividades y conocer que existe un limitado control financiero por parte de la dirección de la entidad, lo que ha dificultado la administración financiera oportuna y frenado el revolvimiento del crédito para no quedarse sin disponible en los meses en que debe realizar estos pagos y generar el capital de trabajo suficiente con base a sus utilidades retenidas.

## **SUMMARY**

The financial budgets/estimate are a financial representation of the future results of the entity's operations, allowing to include improvements in the business administration and to create a correct one taking of decisions. The present work has as objective to elaborate the operative financial planning through the use of different methods and technique, for the orientation, coordination and control of the activities at the Drinks and Sodas Ciego de Avila Company (EMBER). This starts from the foundations of the main theoretical and methodological aspects on the base of fundamental references so much at national level as international one. Also, the logic of the proposal to follow is exposed for the obtaining and integration of the information in the construction of the financial budgets. The information of the planning carried out by the company and its characterization, justified the necessity of the State of Result's projection, the elaboration of the Effective Budget and the State of Situation's projection, all by the year 2020, allowing to incorporate to the this process, the analysis of the economic and financial position, to offer a wide and addressed information of the use of the necessary resources to develop its activities and know that a limited financial control exists on the part of the entity management, what has hindered the appropriated financial administration and hold the credit's revolvimiento back to not stay without available in months in which it should carry out these payments and generate the enough work capital, having its retained profits as starting point.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
DESARROLLO .....	6
Capítulo 1: Elementos Teóricos–Metodológicos de la Planificación Financiera Operativa.6	
1.1 La Administración Financiera Empresarial. ....	6
1.2 La Planificación Financiera a Corto Plazo. ....	10
1.3 El Proceso de realización de los Presupuestos Financieros. ....	14
1.3.1 La elaboración del Estado de Resultado Proyectado. ....	16
1.3.2 La elaboración del Estado de Situación Proyectado. ....	19
1.4 Herramientas para el análisis económico-financiero de la proyección. ....	22
1.5 Análisis Vertical y Horizontal. ....	27
Capítulo 2. Elaboración de los presupuestos financieros para el año 2020 en la Empresa de Bebidas y Refrescos Ciego de Ávila (EMBER). ....	30
2.1- Caracterización general de la Empresa de Bebidas y Refrescos Ciego de Ávila (EMBER). ....	30
2.2 La presupuestación financiera en la Empresa de Bebidas y Refrescos Ciego de Ávila (EMBER). ....	33
2.2.1 Proyección del Estado de Resultado 2020 .....	34
2.2.2 Elaboración del presupuesto de efectivo 2020 .....	35
2.2.3 Proyección del Estado de Situación 2020. ....	38
2.3 Análisis Económico-Financiero de la Proyección. ....	41
Capítulo 3. Aplicación del procedimiento para la planificación financiera operativa en la Empresa de Bebidas y Refrescos de Ciego de Ávila .....	45
CONCLUSIONES .....	60
RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	62
ANEXOS.....	

## INTRODUCCIÓN

La política económica actual en Cuba, está encaminada a defender y construir el modelo socialista. Teniendo una economía abierta y dependiente de sus relaciones económicas externas, en la que Cuba no ha estado exenta de los impactos generados por la existencia de una crisis estructural sistémica con una preponderante repercusión financiera. Además, el país ha experimentado el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero que ininterrumpidamente por espacio de medio siglo le ha sido impuesto por los Estados Unidos de América evidenciándose las limitaciones en la economía para enfrentar el déficit de la cuenta financiera de la balanza de pagos.

En este entorno, la eficiencia económica constituye un eslabón fundamental para favorecer los ritmos de crecimiento económico que se aspiran. Por este motivo, se le ha dado a las empresas mayor autonomía y se ha favorecido el desarrollo de nuevas formas de gestión, poniéndose de manifiesto la necesidad infalible del perfeccionamiento de la planificación y su respaldo desde la administración financiera. Así, se destaca la necesidad de fortalecer la planificación financiera, la cual constituye una herramienta indispensable para el logro de la eficiencia financiera en el cumplimiento de los objetivos empresariales. La importancia de la planificación financiera, acorde al criterio de varios especialistas, radica en que apoya al correcto proceso de toma de decisiones, administrando los recursos con los que cuenta la organización de forma eficiente y coherente al momento de gastarlos o invertirlos.

La planificación, en sentido general, tiene hoy un lugar muy importante en la economía, lo cual es reconocido en el primero de los Lineamientos de la Política económica y Social del Partido y la Revolución: “El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y a su vez deberá transformarse en sus aspectos metodológicos y organizativos, para dar cabida a las nuevas formas de gestión y de dirección de la economía nacional” (Lineamiento Económico Social del Partido Comunista de Cuba, 2011:13)

El extinto Comandante en Jefe, refiriéndose a esta temática, expresó: "...la situación y el manejo de los recursos financieros por las empresas, la fluidez y oportunidad de los ingresos deberán ser tareas de primer orden para todos los dirigentes y ejecutivos...la eficiencia en el uso del dinero, en particular las operaciones de cobros y pagos tendrán particular importancia, a ello será preciso dedicarle todo el talento necesario acudiendo, cuando proceda, a las prácticas internacionalmente aceptadas...el concepto de que solo se puede contar con el recurso de que se dispone deberá ser aplicado con celeridad...la introducción de nuevos instrumentos de análisis para el logro del perfeccionamiento de la gestión financiera de las empresas y otras fórmulas deben ser implementadas" (Castro Fruz F, 2005:7)

A pesar de la importancia que reviste este tema, la planificación financiera operativa no ha sido suficientemente atendida como parte del proceso de planificación y presupuestación en las empresas cubanas, lo cual conlleva a dificultades financieras que atentan contra la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos.

En la Empresa de Bebidas y Refrescos Ciego de Ávila (EMBER) se realizan debidamente todos los presupuestos operativos como parte del proceso de presupuestación anual. Sin embargo, no se realizan los presupuestos financieros con propósito de previsión y de anticipación en la toma de decisiones. En el caso del presupuesto de efectivo, conocido popularmente como flujo de caja proyectado, se realiza exclusivamente como exigencia del banco a modo de garantía a la hora de solicitar un préstamo. De esta manera, la empresa no tiene una idea certera de los movimientos y disponibilidad de efectivo que tendrá en el futuro inmediato, no posibilitando la correcta sincronización de los flujos, lo cual implica un riesgo de déficits o superávits circunstanciales del activo más líquido, con sus correspondientes costos asociados. Adicionalmente, la no realización de los Estados Financieros Proyectados limita conocer las utilidades futuras y estimar los cambios en la posición financiera de la empresa, así como prever las necesidades de fondo adicionales para cubrir los crecimientos de activos espontáneos.

De acuerdo a este análisis se realizó una entrevista no estructurada a directivos y trabajadores del área económica de la empresa, destacándose como elemento



importante a resaltar que no hay suficiente conocimiento de lo que es la Planificación Financiera y su importancia; observándose que se realiza parcialmente la planificación financiera a partir de la experiencia del económico o de normas y procedimientos con indicadores generales de la planificación, pero no utilizan verdaderamente estas herramientas, lo que puede provocar dificultades financieras ocasionales.

La Empresa de Bebidas y Refrescos de Ciego de Ávila carece de un proceso efectivo de planificación financiera operativa en lógica integración con la estrategia empresarial, de ahí parte todo el proceso de nuestra investigación.

De esta forma, se plantea la necesidad de un trabajo de investigación que tiene como punto de partida el siguiente **Problema científico**:

Insuficiencias en la planificación financiera, que limita la calidad de la toma de decisiones en la Empresa de Bebidas y Refrescos de Ciego de Ávila.

**Objeto de investigación:** La administración financiera operativa.

**Objetivo general:** Elaborar la planificación financiera operativa a través del empleo de diferentes métodos y técnica, para la orientación, coordinación y control de las actividades en la Empresa de Bebidas y Refrescos de Ciego de Ávila.

**Campo de acción:** Proceso de elaboración de los presupuestos financieros.

**Tareas Específicas:**

1. Fundamentar los aspectos teóricos y metodológicos del proceso de planificación financiera operativa.
2. Realizar los presupuestos financieros para el año 2020 de la Empresa de Bebidas y Refrescos de Ciego de Ávila.

**Métodos, procedimientos y técnicas de investigación científica utilizados.**

**Métodos teóricos.**

- Histórico- lógico: Relevar la evolución y desarrollo del análisis financiero con sus métodos y procedimientos en el sector empresarial. Este método permite recopilar los antecedentes del problema.

- Inducción-Deducción: Donde se emplean los ratios financieros, llegándose a generalización acerca de las fortalezas y debilidades financieras.
- Analítico- sintético: Se emplea para la interpretación analítica de los datos que ofrecen los métodos y procedimientos que permitieron diagnosticar el estado de la situación financiera.

### **Métodos empíricos.**

- Observación: Se utiliza en la constatación del desempeño del personal del área económica.
- Revisión documental: El análisis de documentos se utiliza en la revisión de los Estados Financieros Informativos (Balance General, Estado de Resultados, Antigüedad de las cuentas por pagar y cobrar, expediente de perfeccionamiento empresarial), los cuales posibilitaron conocer las debilidades y fortalezas de la salud financiera y la forma en que se dirige el trabajo en este sentido en la Empresa de Bebidas y Refrescos de Ciego de Ávila.
- Entrevista: Esta técnica se aplica para recopilar datos relacionados con el manejo de las finanzas a corto plazo a partir de la información que poseen los especialistas del departamento económico de la empresa objeto de estudio.

### **Métodos propios de la especialidad**

- ✓ Técnicas de análisis económico y financiero (Razones financieras, Análisis vertical y horizontal).
- ✓ Modelo de administración del efectivo.
- ✓ Técnicas de planificación financiera

### **Software utilizado**

- ✓ Microsoft Word 2010 (Como editor de texto).
- ✓ Microsoft Excel 2010 (Como procesador y tabulador).
- ✓ Microsoft Power Point 2010 (Para exponer los resultados).

### **Estructura Capitular:**

## **Capítulo 1. Elementos teóricos metodológicos de la planificación financiera operativa sustentada en el presupuesto de efectivo y estados financieros proyectados.**

En este capítulo se muestra el resultado de la sistematización teórica y metodológica del tema como consecuencia de una profunda revisión bibliográfica.

### **1.1- La administración financiera empresarial.**

Se muestran los aspectos conceptuales de la administración financiera empresarial a corto.

### **1.2- La planificación financiera a corto plazo.**

Se exponen valoraciones teóricas generales sobre la planificación financiera a corto plazo resaltando su importancia en la gestión empresarial.

### **1.3- El proceso de realización de los presupuestos financieros**

Se trata particularmente cada uno de los presupuestos financieros reconocidos, su importancia y formas de realizarlo.

### **1.4- Herramientas para el análisis económico-financiero de la proyección.**

Se muestran las formas a utilizar para el análisis de los indicadores financieros, así como el método vertical y horizontal.

## **Capítulo 2. Elaboración de los presupuestos financieros para el año 2020 en la Empresa de Bebidas y Refrescos Ciego de Ávila (EMBER).**

En este capítulo se realiza la propuesta para elaborar los presupuestos financieros para la entidad objeto de estudio partiendo del análisis de los presupuestos operativos.

## **Capítulo 3. Aplicación del procedimiento para la planificación financiera operativa en la Empresa de Bebidas y Refrescos Ciego de Ávila.**

A partir de la propuesta realizada en el capítulo anterior, se valida el procedimiento en la entidad seleccionada.

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

### **1.1 La Administración Financiera Empresarial.**

Las empresas hoy día deben efectuar una buena administración de los recursos disponibles siendo la administración financiera la encargada de hacer buen uso de estos, de tal manera que se logre alcanzar un excelente funcionamiento. Permitiendo a las entidades la eficiencia y la eficacia basado en tres aspectos, la adquisición, el financiamiento, y la administración de los activos en la toma de decisiones.

“La Administración Financiera es la planeación de los recursos económicos, para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así poder hacer frente a todos los compromisos económicos presentes y futuros, reduciendo los riesgos e incrementando la rentabilidad de la Empresa.” (Gitman 2003).

La Administración Financiera es conocida además como “... el área de la dirección administrativa que tiene como objetivo elevar al máximo el valor actual de la empresa, equilibrando los factores de rendimiento sobre la inversión y el riesgo, tendiente a conservar la liquidez de la empresa y obtener a la vez, el máximo aprovechamiento y rendimiento de sus recursos...” (Hinojosa 1993) Es decir en la medida en que los fondos sean asignados en una forma equivocada, el crecimiento de la economía en la empresa se volverá muy lento y en el caso de que se esté atravesando por una época de escasez económica esto será causante del deterioro de toda la empresa en general, por lo que la asignación de fondos realizada eficazmente es fundamental para el óptimo crecimiento de la entidad empresarial como para también asegurar a todos los beneficiarios de la empresa a alcanzar un nivel más alto con respecto a la satisfacción de sus deseos.

Es necesario destacar que la administración financiera es una de las ciencias más importantes en el campo de las ciencias económicas, ya que la misma afecta a todos los individuos y compañías, con el fin de aprender a administrar el dinero, la principal fuente de participación e intercambio de mercado, inversiones, adquisición y ventas de productos o servicios. En nuestros días, los individuos y las compañías desean obtener una excelente vida económica, para invertir, para comprar y aumentar su

capacidad financiera, y es aquí donde la administración financiera juega un papel importante y primordial, ya que es gracias a esta que se puede determinar las ganancias obtenidas, las pérdidas, el comportamiento de las ventas, las compras, entre otras funciones como son:

- El análisis o planificación financiera, determinando por anticipado los ingresos y gastos.
- Las decisiones de Inversión, se refiere a que los fondos se inviertan en forma productiva y económica.
- Las decisiones de Financiamiento, consiste en la obtención de fondos necesarios a fin de obtener el equilibrio entre el flujo de salida y el de ingreso.

Según Alfonso Ortega Castro: “La Administración Financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones, las funciones financieras clave son: La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Los fondos son obtenidos de fuentes externas e internas de financiamiento y asignados a diferentes aplicaciones. Para las fuentes de financiamiento, los beneficios asumen la forma de rendimientos, reembolsos, productos y servicios. Por lo tanto, las principales funciones de la administración financiera son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes. Una buena Administración Financiera coadyuva a que la compañía alcance sus metas, y a que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores.” (Ortega Castro 2002:56)

De acuerdo a criterios autorales, la administración financiera se analiza desde dos horizontes temporales: el largo y el corto plazo, existiendo una estrecha relación entre ambos horizontes económicos debido a que para el análisis y administración del largo plazo es necesario tener en cuenta la administración del corto plazo.

La administración financiera a corto plazo abarca conceptos de Capital de Trabajo, administrando específicamente las partidas de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, financiamiento a corto plazo y planificación financiera operativa. Dichas

partidas constituyen un elemento relevante de la administración financiera por la importancia que simbolizan.

En la administración del efectivo uno de los aspectos más importante, es lograr un volumen tal que permita tener un determinado grado de liquidez, sin que ésta afecte la rentabilidad, o sea, la maximización de utilidades de la entidad. Una de los primeros objetivos del administrador financiero, en cuanto al manejo del efectivo, será la sincronización entre los flujos de entrada y salida, dado que esto permitirá a la empresa cumplir satisfactoriamente con el ciclo operativo. Como mencionan (Weston and Copeland 1995:103) en su libro, "...en fin la administración del efectivo es muy significativa, puesto que lleva a un enfoque del equilibrio entre el riesgo de la liquidez y el rendimiento que enfrenta cualquier administrador financiero". Asimismo, una administración eficiente comienza entendiendo perfectamente el ciclo de operaciones de corto plazo de la empresa, esto unido a los presupuestos de caja, ayudará a mantener un equilibrio óptimo en los niveles de liquidez, la consecuente disminución del riesgo de insolvencia y el incremento de la rentabilidad.

En la administración de créditos el rol que juega el administrador financiero es dinámico, ya que trae aparejados ajustes frecuentes a los estándares de crédito, términos de crédito y políticas de cobranzas. Normalmente la mayor proporción de la inversión en activos corrientes lo constituyen las cuentas a cobrar derivadas en los incrementos de ventas y el alargamiento de los plazos de cobranza. Esto último se produce generalmente en los períodos de recesión económica, donde los pequeños clientes descansan en el financiamiento de los proveedores, contrariamente a lo que se produce cuando hay crecimiento económico donde hay una expansión de las ventas y los plazos de cobranzas se vuelven más estables. De la misma manera que cualquier activo corriente, las cuentas a cobrar también deben ser consideradas una inversión. Lo que se debe tener en cuenta si el rendimiento que podemos obtener de este activo supera la ganancia de otras inversiones y asimismo debemos tener en cuenta el riesgo y la liquidez asociados con este rendimiento. Finalmente resulta importantísimo el establecimiento de políticas de cobro para tratar de lograr la disponibilidad.

La administración y control de inventario merece una particular importancia debido a tres razones. La primera, el inventario comprende generalmente un importante segmento de los activos totales de la empresa. Segundo, siendo el inventario el menos líquido de los activos corrientes, los errores en su administración no se pueden solucionar con rapidez. Tercero, los cambios en los niveles de inventario tienen importantes efectos económicos. El objetivo del administrador financiero en este tema es minimizar los costos asociados con la administración de los inventarios. Por un lado, un nivel de inventarios bajo reduce los costos de financiamiento y de mantenimiento de inventario y, por otra un inventario insuficiente puede dar como resultado costo de escasez (pérdida de ventas) y costos elevados de ordenamiento del mismo. Se podría resumir diciendo que entre más rápida es la rotación del inventario, más rápido se convertiría en flujo positivo de caja, donde el dinero se convierte en mercadería y esa mercadería se convierte nuevamente en dinero.

El financiamiento a corto plazo debe tener en cuenta la capacidad que tiene la empresa de devolver sus deudas ya que el financiamiento puede ser en su mayoría externo. Esta vinculado esencialmente al financiamiento que se realiza para la inversiones necesarias en la entidad teniendo en cuenta que "el sostenimiento de aquellas inversiones en activos dependen en gran medida de financiamiento proporcionado por terceras personas. Los fondos obtenidos de ellas se convierten en el pasivo de la empresa, que es una obligación que esta deberá honrar en un tiempo pactado."(Reyes Espinosa M, 2008:22)

De ahí que el reto de la administración financiera consiste, por un lado, en decidir en que invertir y en qué proporción hacerlo para obtener el mayor retorno y por otro lado en lograr que el costo de utilizar el dinero de terceras personas sea el mínimo. Tal complejidad hace imprescindible la preparación de un presupuesto de capital que establezca la estructura de los activos disponibles y de las fuentes de financiamiento. (Reyes Espinosa M, 2008:45)

En general la administración financiera a corto plazo comprende todos los procesos de gestión financiera de las entidades los cuales abarcan la administración del capital

de trabajo, el cual tiene en cuenta la administración del efectivo ya sea caja y banco, la administración de los créditos y valores negociables, la administración de las mercancías, las obligaciones financieras a corto plazo resaltando como elemento fundamental la planificación financiera a corto plazo.

## **1.2 La Planificación Financiera a Corto Plazo.**

“La planificación es un esfuerzo sistemático para conocer y tomar en cuenta los hechos del entorno interno y externo de la organización, con base en ellos tener una visión prospectiva para conocer y aplicar los recursos con los que se cuentan para hacer realidad, transformar en acción, los programas que deben cumplirse para el logro de los objetivos establecidos ”(Garita 2005: 32)

De este modo define Garita (2005:36) la planificación resultando necesario destacar que es de absoluta necesidad dentro de una organización por la significativa importancia que representa, sin la utilización de este proceso los directivos no pueden tener la certeza de cómo organizar sus recursos materiales por lo que serían muchas las posibilidades de no alcanzar con eficiencia y eficacia los objetivos aspirados pues el proceso de planificar permite:

1. Reducir la incertidumbre frente a los cambios y la angustia frente al futuro.
2. Concentrar la atención y la acción en el logro de los objetivos propuestos, el hecho de concentrar la atención en los objetivos provoca reducir los costos, es decir buscar el mayor beneficio con el menor costo
3. Propiciar una operación económica.
4. Facilitar el control, permite el saber lo que se quiere hacer, permite encontrar la máxima eficiencia organizacional.

La planificación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planificación. Es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los Gerentes quieren para su organización.



El producto tangible del proceso de planificación es un plan financiero que describe la estrategia financiera de la empresa y proyecta sus futuras consecuencias mediante balances, cuentas de resultados y estados de fuentes y empleos de fondos de carácter provisional. Significa analizar los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, y sopesar los efectos de las varias alternativas. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se encuentra ahora y hacia dónde va.

La integración de los procesos de planificación y la elaboración presupuestal es conocida como Planificación financiera, esta es el proceso donde se define lo que se pretende hacer en el futuro, lo que implica anticipar la condición financiera futura de la empresa y planear con tiempo el financiamiento necesario. Su interés está centrado en los elementos más importantes a seguir en una empresa como son la política de inversión, el financiamiento y los dividendos por lo que se puede decir que la planificación financiera es una forma de pensar sistemáticamente en el futuro previendo posibles problemas, riesgos e incertidumbre antes de que se presenten.

Respecto a este tema los autores Ortega y Brealey emiten cada uno su propia definición Ortega (2008:72) lo define como "... un proceso virtual del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objetivo de minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades y los recursos..." y Brealey (2002:56) como "... un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación; proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decisión de las alternativas a adoptar y por último comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero."

La Planificación Financiera es una parte importantísima de la administración de una empresa, la misma permite que los administradores de una empresa puedan determinar si la empresa es rentable; determinar cuánto y cuándo tiene que producir y a qué precio tiene que vender para poder cubrir todos sus costos, monitorear y evaluar el desempeño de la empresa y facilitar el diálogo fructífero entre los líderes de la empresa y sus socios; programar su flujo de efectivo y recursos económicos

para cumplir a tiempo con todos sus pagos como salarios, pagos de préstamos, pagos a proveedores y otros.

Para los autores Weston J. and E. Brigham. (1995;83), la planificación financiera consiste en el proceso de realizar proyecciones de las ventas, costos y gastos, las inversiones o el presupuesto de capital, la estimación de los flujos de financiación y el reparto de dividendos; se parte de la visualización que la empresa debe hacer de los objetivos organizacionales y los recursos necesarios a corto, mediano y largo plazo.

El proceso de planificación financiera comienza con planes financieros a largo plazo, o estratégicos, que a su vez conducen a la formulación de planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Por lo general, los planes y los presupuestos a corto plazo cumplen los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa.

Dentro de la Planificación Financiera una parte a la que el administrador financiero debe dedicarle gran parte de su tiempo es a la presupuestación a corto plazo. Una empresa puede detectar oportunidades de inversión de capital sumamente valiosas, encontrar el ratio óptima de endeudamiento, seguir una política de dividendos perfecta y, a pesar de todo, hundirse porque nadie se preocupa de buscar liquidez para pagar las facturas de este año, de ahí la necesidad de la planificación a corto plazo.

La planificación financiera a corto plazo va a permitir determinar los excedentes o déficit de tesorería previstos según los estados financieros proforma (estado de resultados y balances proyectados). Esta cuantificación es la que nos da paso al desarrollo de estrategias de inversión (en el caso de que se obtengan excedentes) y estrategias de financiamiento (en los casos en que se proyecte déficit) (Contreras 2009:32)

Del proceso de planeación financiera a corto plazo resultan diversos presupuestos, los cuales pueden ser agrupados en presupuestos operativos y financieros. Muchos autores han tratado la necesidad de su clasificación de esta manera (Ross Stephen A. Randolph W. Y Jaffre Westerfield. and Jeffrey F 1998; Vazquez 2009). De la unificación de todos los presupuestos operativos y financieros se obtiene el

presupuesto maestro de la entidad, instrumento este de gran importancia para la toma de decisiones empresariales.

El presupuesto maestro define objetivos básicos de la empresa, así como también determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones. Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa, facilitando el control de las actividades con un autoanálisis de cada período, asignando los recursos de la empresa que se deben manejar con efectividad y eficiencia.

Los presupuestos operativos son estimados que en forma directa o en proceso tiene que ver, desde la producción hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio, son componentes de este rubro:

- Presupuesto de venta.
- Presupuesto de producción.
- Presupuesto de compra y consumo material directo.
- Presupuesto de mano de obra directa.
- Presupuesto de gastos indirectos de fabricación.
- Presupuesto inventario final.
- Presupuesto costo de mercancías vendidas.
- Presupuesto de gastos de venta y de administración.

Ya elaborado los presupuestos operativos y todos sus programas, se recopila esa información para elaborar los presupuestos financieros, que resumen la situación financiera proyectada de la empresa. Los presupuestos financieros se resumen fundamentalmente en los siguientes:

- Presupuesto de Efectivo.
- Estado de Resultados Proyectado (ganancias y pérdidas).
- Proyección del Estado de Situación.

Así, el proceso de planificación financiera a corto plazo comienza con un pronóstico de venta a partir del cual se desarrollan los planes de producción, que toman en cuenta los plazos de entrega (preparación) e incluyen los cálculos de los tipos y las cantidades las materias primas requeridas, requerimientos de mano de obra directa,

los gastos indirectos de fabricación y los gastos operativos. Una vez realizados estos cálculos se prepara el Estado de Resultado Pro forma y el Presupuesto de Efectivo de la empresa, que, junto con el plan de desembolsos por activos fijos, el plan de financiamiento a largo plazo y el Balance General del período actual, se conformara finalmente el Balance General Pro forma.

Los planes como los presupuestos de caja y los estados financieros pro forma representan una guía, a la entidad para el logro de sus objetivos, basándose la planificación financiera a corto plazo precisamente en las herramientas de planificación del efectivo y de sus utilidades.

En las organizaciones, el presupuesto de efectivo constituye el término clave para el conocimiento de disponibilidad de suficiente efectivo para respaldar las operaciones o si se necesita de financiamiento bancario, ya que permite saber si existe déficit o superávit en cada uno de los meses cubierto por el pronóstico, este muestra y pronostica los flujos de efectivo de entrada, salida y saldos de efectivo de una empresa en un periodo de tiempo determinado, proporciona liquidez confiable, información futura del movimiento del efectivo en la empresa, indica el momento y aproximadamente en qué cuantía la entidad tendrá necesidad de efectivo a corto plazo y consecuentemente buscar su financiación o si por el contrario tendrá excedentes temporales ociosos que podrían ser invertidos y de esta manera poner a rendir el dinero, algo fundamental para que la gerencia esté mejor preparada para controlar la situación futura de efectivo y tratar de garantizar la liquidez necesaria para la entidad.

### **1.3 El Proceso de realización de los Presupuestos Financieros.**

Tomando en cuenta lo estudiado en cuanto a los diferentes elementos de la planificación financiera que han sido expuestos anteriormente sobre la base de los distintos criterios autorales se diseña el siguiente modelo, donde aparecen los pasos que se proponen para la planificación financiera en las entidades. Es válido aclarar que existen muchos procedimientos y técnicas para llevar a cabo este objetivo, pero se ha querido referir aquellas que teniendo en cuenta la bibliografía especializada puedan acercarse a las condiciones concretas del marco empresarial cubano,

permitiendo un análisis eficiente de la situación económica – financiera de la entidad en el marco de la planificación financiera a corto plazo. Primeramente, hay que dejar por sentado que en la generalidad de las entidades cubanas se realizan todos los presupuestos operativos que a continuación se relacionan:

- Presupuestos de ventas.
- Presupuesto de producción.
- Presupuesto de consumo material.
- Presupuesto de compra.
- Presupuesto de mano de obra directa.
- Presupuestos de gastos indirectos de fabricación.
- Presupuesto de costo de ventas.
- Presupuestos de gastos de operación.

Siendo así, una planificación financiera a corto plazo efectiva requiere de una revisión y previsión a fondo de las operaciones del próximo período económico. En este sentido, la realización de antemano de los presupuestos operativos contribuye a ser mucho más certeros en este proceso.

Para la elaboración del Estado de Resultado Proyectado es necesario tener en cuenta a los presupuestos de ventas, presupuestos de consumo material, presupuesto de mano de obra directa, presupuesto de gastos indirectos de fabricación, presupuestos de costos de ventas, estimaciones de otros ingresos y gastos y otras informaciones de interés para estimar el comportamiento de los ingresos y los gastos del período sujeto a presupuestación.

Una vez que se ha presupuestado el resultado del período se procede a elaborar el Presupuesto de Efectivo, para el cual es necesario tener un cercano conocimiento de las futuras entradas y salidas de efectivo. Es por este motivo que, para los conceptos de entradas y salidas por conceptos de operaciones, este se nutre de los presupuestos de ventas, compras, mano de obra directa, gastos indirectos de fábrica, gastos operacionales, gastos e ingresos financieros y otros gastos e ingresos que representen desembolsos de efectivo. El Presupuesto de Efectivo se nutre de la información que ofrece además el Estado de Resultado Proyectado para obtener los

desembolsos a realizar por concepto de impuestos, así como también requiere nutrirse de la información que brinda el presupuesto de inversiones y los planes de financiación para los meses presupuestados por constituir otras fuentes de entradas y salidas de caja. Es importante destacar que para el presupuesto de efectivo a la información que se tome en relación con los gastos operacionales debe sustraérsele la parte correspondiente a la depreciación y amortización de los activos en ese período.

El Estado de Situación Proyectado es un reflejo de la situación financiera de la entidad al cierre de las operaciones del período presupuestado, es por esto que para la elaboración del mismo es necesario apoyarse en el estado de situación actual. Para este se requiere, además, del resultado proyectado bien sea ganancia o pérdida, pues este finalmente afectará al patrimonio. Por otra parte, el presupuesto de efectivo ofrece información relacionada con los movimientos de entrada y salida del efectivo que contribuirán a tener una cercana noción del saldo final con que dispondrá la empresa al cierre de cada mes y del período proyectado. En este sentido, es importante identificar como se afectan cada una de las partidas de activo, pasivo y patrimonio a partir de las distintas actividades de operación, inversión y financiación, lo cual constituirá información pertinente para la proyección.

A continuación, se expone el algoritmo para la elaboración de cada uno de los presupuestos financieros mencionados.

### **1.3.1 La elaboración del Estado de Resultado Proyectado.**

El Estado de Resultado proyectado o pro-forma sirve a la entidad para conocer las utilidades futuras de su actividad y por tanto los resultados de su gestión y su nivel de eficiencia. Para la elaboración del mismo se requiere de un profundo conocimiento de todas las variables que inciden fundamentalmente en los niveles de producción y ventas de la entidad, ya que las mismas son los insumos fundamentales del proceso de planificación financiera. Además, es preciso tener pleno conocimiento de los niveles de costos de la entidad y los gastos asociados a las operaciones de la empresa.

Un método muy comúnmente utilizado es el de porcentaje sobre las ventas, ya que este asume que existen un grupo de gastos asociados a los niveles de producción y operaciones que varían proporcionalmente con las ventas. En este sentido, hay otro grupo de gastos e ingresos que no guardan correlación con las ventas y por tanto son conocidos como partidas que no aumentan espontáneamente con las ventas. Entre estas se destacan los intereses y los impuestos.

Ahora bien, una forma más exacta para la realización del estado de resultado proyectado consiste en nutrirse de la información de los presupuestos operativos, lo cual requiere la determinación de los mismos de antemano. Por tanto, la elaboración de los presupuestos operativos no solo es de vital importancia para la toma de decisiones sobre las actividades del futuro en el corto plazo pues también constituyen insumos necesarios del proceso de planificación financiera.

Los presupuestos operativos que contribuyen con sus resultados a la proyección del Estado de Resultado son:

- ❖ Presupuestos de ventas
- ❖ Presupuestos de consumo material
- ❖ Presupuestos de gastos de mano de obra directa
- ❖ Presupuestos de costos indirectos de fabricación
- ❖ Presupuestos de costos de ventas
- ❖ Presupuestos de gastos de operaciones
- ❖ Presupuestos de gastos financieros
- ❖ Estimaciones de otros ingresos y gastos

Asimismo, se debe tener en cuenta que, dentro de los conceptos de gastos financieros, una parte corresponde a los intereses y que los mismos dependen de las tasas de interés y el nivel de deudas de la entidad. Además, hay que considerar la tasa de impuestos sobre utilidades para rebajar la parte que por conceptos de utilidades hay que aportar al presupuesto del Estado. Siendo así, el resultado proyectado de la entidad se obtiene de la siguiente forma:

Presupuesto de ventas

**Menos:** Presupuesto de costos de ventas

Utilidad bruta en ventas

**Menos:** Presupuesto de gastos operativos

Utilidad en operaciones

**Más:** Presupuesto de ingresos financieros y otros ingresos

**Menos:** Presupuestos de gastos financieros y otros gastos

Utilidad antes de impuestos

**Menos:** Impuestos sobre las utilidades

Utilidad neta

Finalmente, el resultado obtenido de esta proyección se compara con el resultado del cierre del período actual para efectuar los análisis correspondientes y tomar decisiones que posibiliten corregir a priori cualquier desviación no deseada.

El Presupuesto de Efectivo en una entidad es una herramienta de planificación financiera de suma importancia ya que posibilita a la administración estimar las posibles entradas y salidas de efectivo y asimismo su disponibilidad futura.

El Presupuesto de Efectivo tiene los propósitos fundamentales de conocer los pronósticos de entrada y salida de efectivo, así como el saldo final en cuenta de efectivo, lo cual permitirá la comparación de este como el efectivo mínimo para las operaciones de modo que se pueda conocer la existencia de déficit o superávit. Una forma simplificada de este se expone a continuación.

#### **Esquema simplificado del Presupuesto de Efectivo:**

Entradas de efectivo

**Menos:** Salidas de efectivo.

Flujo neto de caja.

**Más:** Saldo inicial en caja (o en efectivo)

Saldo final en caja (o en efectivo)

**Menos:** Saldo óptimo o saldo de efectivo deseado.

Déficit o Superávit.



Si el resultado obtenido es negativo, hay un déficit y por tanto se requiere financiamiento, por el contrario, si es positivo hay un superávit, lo que significa un saldo de efectivo excedente.

### **Preparación del Presupuesto de Efectivo**

1. Un procedimiento bastante común para la preparación de los presupuestos de efectivo consiste en resumir en forma de estado financiero los movimientos de caja (efectivo en caja y bancos).
2. Las proyecciones se calculan para un período estimado de tiempo, generalmente un año, mostrando los resúmenes de movimientos mensuales.
3. El punto de partida normal para el presupuesto de efectivo lo constituye la predicción de las ventas; con lo cual es posible estimar las futuras entradas a caja por ventas de contado, recuperación de cuentas por cobrar y pagos a realizarse en efectivo; tales como, pagos de deudas a corto y a largo plazo (incluyendo capital e intereses).
4. De igual forma se consideran en las proyecciones pagos de gastos, costos operativos y obligaciones fiscales.
5. El Presupuesto de Efectivo solo se relaciona con el movimiento de caja (efectivo en caja y bancos) y no incluye partidas de gastos que no sean en dinero efectivo.
6. Determínese el flujo neto de caja mensual a través de la diferencia entre ingresos y egresos de caja.
7. Estímese el total de necesidades de préstamos a largo y corto plazo. Del mismo modo, debe establecerse el monto y periodicidad de pago de ambos tipos de obligaciones y montos.
8. Determínese el saldo final del efectivo. El saldo final del presente mes será el inicial del mes siguiente.

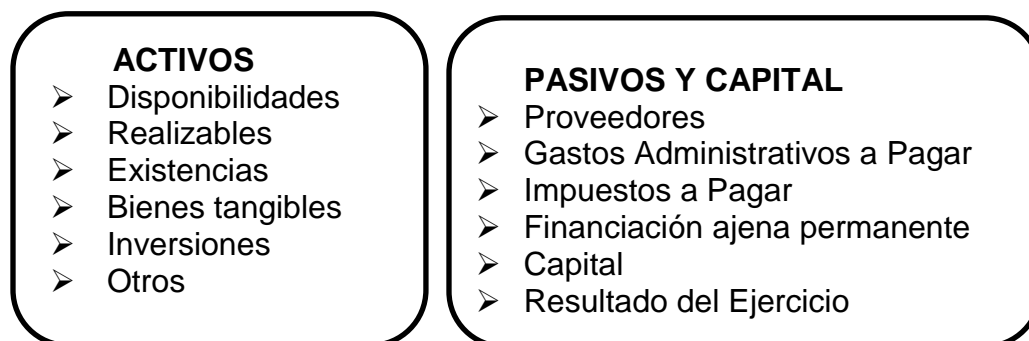
#### **1.3.2 La elaboración del Estado de Situación Proyectado.**

La presupuestación del Estado de Situación o Balance General constituye uno de los elementos más complejos, pero a su vez uno de los más necesarios entre los presupuestos financieros. Su importancia radica sencillamente en que ofrece una visión de la situación financiera de la entidad del futuro a corto plazo; o sea, en un

tiempo no mayor de un año. La misma muestra a la administración de la entidad la estructura futura de inversión y financiación.

Para su elaboración se debe tener en cuentas que existen partidas que aumentan espontáneamente con las ventas y por tanto pueden ser estimadas como porcentaje sobre las ventas. Sin embargo, siempre que puedan ser estimadas con fuentes de información más confiables que reconozcan además otras variables que incidan en las variaciones de los saldos de sus cuentas, será más exacta la presupuestación y en este sentido contribuirá en mayor medida a la toma de decisiones gerenciales. A continuación, se expondrán los elementos que deben ser considerados a la hora de presupuestar el balance general de una entidad.

1. El estado de situación presupuestado ayuda a convertir estas cifras en un estimado de fondos necesarios y disponibles.
2. Las estructuras de activos (estructura financiada) deben corresponderse con las fuentes proveedoras de financiamiento (estructura financiera o de capital).
3. Cuando, en un estado de situación presupuestado, el total de los activos supera al total de la estructura financiera habrá necesidad de fondos.
4. Cuando la suma de los componentes de la estructura de capital (total de pasivos más total del capital) resultaría en un exceso de fondos.
5. En ambos casos, la gerencia deberá tomar las decisiones correspondientes para proveer de los fondos necesarios o para colocar los fondos en exceso.



### **Esquema general de un Estado de Situación Proyectoado**

Insumos de información para la presupuestación del estado de situación.

El estado de situación proyectado es el presupuesto financiero que agrupa la información del flujo de efectivo, del estado de resultados y los planes de inversión y financiación, a continuación, detallamos como está conformado.

**Activos:** Dentro de este grupo encontramos varios tipos de activos que tiene una organización.

**Disponibles:** Caja, bancos. (Está representado por el dinero en efectivo y sus cuentas bancarias). Su proyección puede nutrirse del presupuesto de efectivo.

**Realizables:** Inversiones temporales y cuentas por cobrar. Su proyección puede determinarse a partir de las estimaciones de ventas a crédito y los cobros estimados mensuales.

**Existencias:** Inventarios. La existencia de inventario dependerá de los requerimientos de los mismos por parte de las operaciones de la entidad. Puede ser determinado a partir de la adicción de las compras a la diferencia entre el saldo final y el inicial. Encontramos los inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados, estos inventarios se deben valorizar al promedio ponderado.

Las inversiones llamadas temporales son aquellas que realiza la empresa en períodos menores a un año.

#### **Otras cuentas del activo circulante que pueden ser proyectadas.**

Activos pre pagados: son conocidos como gastos pagados por anticipado. En esta cuenta se refleja el pago de asesorías, anticipos, seguros, impuestos, etc. Puede ser estimado a partir del método de porcentaje sobre ventas.

**Activos Fijos:** se clasifican en dos grupos:

- No depreciables
- Depreciables

**No depreciables:** terrenos. Es el único activo fijo que no es susceptible de depreciación, ya que con el tiempo los terrenos adquieren valorización.

**Depreciables:** encontramos los bienes que utiliza la empresa en función de su proceso productivo y operativo. Para el cálculo de la depreciación existen unos

parámetros de carácter general, pero dependiendo de las políticas y regulaciones nacionales y ministeriales establecidas.

Toda esta información puede nutrirse del plan de inversiones, del plan de desactivación y de las normas y métodos de depreciación.

#### **Estructura de financiación:**

**Pasivo de largo plazo:** refleja las deudas que posee la empresa superior a un año, son las obligaciones financieras, hipotecas por pagar, impuestos, etc. Esta información resulta del plan de financiación de la entidad.

Al adquirir una obligación financiera con un banco, el empresario debe pagar un mayor valor representado por los siguientes componentes: el pago del capital adquirido, el interés pactado, seguros y gastos de administración bancaria.

**Patrimonio:** La sección de capital depende en primer lugar de cuanta inversión ha realizado con medios propios los dueños o patrocinadores de la entidad, en este caso consiste en la inversión estatal. Además, un aspecto de suma importancia a considerar es la política de retención de utilidades y creación de reservas ya que varias empresas deben aportar una suma relevante de su utilidad al presupuesto del estado.

Finalmente, las diferencias entre la estructura de inversión y financiación arrojarán necesidades de financiación o exceso de la misma. Pueden establecerse comparaciones, además, con el estado de situación actual para visualizar las variaciones que sufrirán las partidas y poder tomar decisiones al respecto.

#### **1.4 Herramientas para el análisis económico-financiero de la proyección.**

Una vez que se han realizado los presupuestos financieros, la entidad necesita conocer a profundidad cual será la situación económica-financiera en correspondencia con lo proyectado.

Con este propósito, se exponen algunas herramientas que contribuyen a su materialización.

#### **Razones para el análisis económico-financiero de la proyección.**

Independientemente del número de razones que pudieran tenerse en cuenta para el análisis en estudios anteriores, con los cuales coincide la autora de este trabajo, se ha concluido que los indicadores que a continuación se explicarán brevemente son los que más utilidad brindan para el análisis económico-financiero en la entidad objeto de estudio.

Los indicadores pueden agruparse en los siguientes grupos:

- ✓ Razones de liquidez.
- ✓ Razones de actividad.
- ✓ Razones de Estabilidad.

**Análisis de la Liquidez.** La liquidez de una empresa se juzga por su capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo o circulantes, es decir, las que participan en el ciclo financiero a corto plazo. Las pruebas de liquidez se refieren al monto y composición del pasivo circulante, así como su relación con el activo circulante que es la fuente de recursos con que presumiblemente cuenta la empresa para hacer frente a las obligaciones contraídas.

Para diagnosticar la situación de liquidez de la empresa se pueden utilizar los siguientes indicadores:

**Capital de Trabajo:** Es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. La existencia de capital de trabajo está muy relacionada con la condición de liquidez de la empresa, sin embargo, no se puede perder de vista el grado de liquidez de cada activo circulante y el grado de exigibilidad de cada pasivo circulante, se calcula de la siguiente fórmula.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

En general, el Capital de Trabajo debe ser positivo, de no ser así quiere decir que el activo fijo estaría financiado con pasivo a corto plazo, lo cual aumentaría la probabilidad de suspender pagos. Por la importancia que reviste se analizará por este método la posición financiera de la entidad.

**Liquidez General:** También denominado por varios autores como índice o razón de solvencia, coeficiente normal de liquidez o razón circulante, se calcula mediante la fórmula siguiente:

$$\text{Liquidez General} = \text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$$

Con este resultado es posible conocer la posibilidad de la entidad para atender el pago de sus obligaciones corrientes, ya que precisa en que magnitud los valores que se encuentran disponibles en el Activo Corriente o Circulante cubren las deudas a corto plazo.

Normalmente los ratios de liquidez se comparan con los del sector. Si el ratio es superior a la unidad, indica que el fondo de maniobra es positivo y que el activo circulante puede cubrir la totalidad del pasivo a corto plazo. En cambio, si el coeficiente de liquidez es inferior a la unidad, indica que algunos créditos a corto plazo financian una parte del activo fijo, o bien, que la empresa ha tenido pérdidas en los ejercicios anteriores.

**Liquidez Inmediata:** También denominado como coeficiente rápido de liquidez, o por otros autores sencillamente, prueba del ácido o proporción neta rápida. Su cálculo se realiza aplicando la fórmula siguiente:

$$\text{Liquidez Inmediata} = \text{Activo Circulante} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Circulante}$$

Para el cálculo de este índice no se incluye en el numerador el importe correspondiente a los inventarios, ya que son considerados dentro del Activo Corriente o Circulante como las partidas menos líquidas; estas cuentas en el caso de las entidades incluyen tanto el valor de las existencias de recursos materiales destinados al consumo productivo, como las producciones agrícolas para la venta, por lo que lo mismo estará el valor de las existencias de materias primas y materiales, combustibles, partes y piezas de repuesto, útiles y herramientas, como los importes correspondientes a las producciones en proceso y terminadas, etc.

**Liquidez Absoluta:** El análisis del coeficiente absoluto de liquidez o conocido también como Tesorería, refleja hasta qué punto la empresa podría efectuar la liquidación inmediata de sus obligaciones corrientes con su efectivo, constituyendo

por tanto el más rígido de los índices para apreciar la posición financiera a corto plazo, se determina por la fórmula siguiente:

$$\text{Liquidez Absoluta} = \text{Efectivo} / \text{Pasivo Circulante}$$

### **Análisis de las razones de actividad.**

Las Razones de Actividad miden la rapidez con que las cuentas por cobrar o por pagar y los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez ya que permiten precisar el período de tiempo que la cuenta necesita para convertirse en dinero, miden la capacidad que tiene la entidad para generar fondos internos, al administrar los recursos invertidos en estos activos.

**Rotación de Cuentas por Cobrar:** El indicador rotación de cuentas por cobrar o rotación de cartera permite mantener una estricta y constante vigilancia a la política de crédito y cobranzas. Se espera que el saldo en cuentas por cobrar no supere el volumen de ventas, pues esta práctica significará una congelación total de fondos en este tipo de activo, con lo cual se estaría restando a la entidad capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo. Por lo tanto, se desea que el saldo de cuentas por cobrar se rote razonablemente, de tal manera que no implique costos financieros muy altos, pero permita usar el crédito como estrategia de venta, cuando la cartera rota un alto número de veces es un indicio de una acertada política de crédito que impide la congelación de fondos en cuentas por cobrar. Este índice se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \text{Ventas} / \text{Promedio Cuentas x Cobrar}$$

**Ciclo de Cobro:** Esta razón se expresa en días y significa los días de Venta pendientes de cobro que, como promedio, tuvo la empresa en el período analizado, o sea, los días promedios que tardaron los clientes en cancelar sus cuentas con la empresa.

$$\text{Ciclo de Cobro} = 360 / \text{Rotación de cuentas por cobrar}$$

**Rotación de Cuentas por Pagar:** Esta razón es útil pues indica el número de veces que se pagan las cuentas y documentos por pagar a los suministradores, por

concepto de adquisiciones de mercancías en el periodo o ejercicio al que se refieren las compras netas, es decir las veces que compran mercancías y las pagan.

Rotación de Cuentas por Pagar =  $\text{Compras} / \text{Promedio de Cuentas por Pagar}$

**Ciclo de Pagos:** Expresa los días de compra pendientes de pago que como promedio tuvo la empresa. Cuanto mayor sea este valor implica más financiación para la empresa y por tanto es positivo. No obstante, hay que distinguir aquella que se produce por el retraso en el pago en contra de lo convenido con los proveedores. Esto es totalmente negativo por la informalidad que refleja y el desprestigio que ocasiona.

Ciclo de Pago =  $360 / \text{Rotación de Cuentas por Pagar}$

**Rotación de Inventarios:** Los excesos de inventarios son improductivos y representan una inversión con una tasa de rendimiento baja o igual a 0. De resultar baja la rotación, se debe investigar si la empresa mantiene materiales dañados u obsoletos que en realidad no representan su valor registrado.

Rotación de Inventarios =  $\text{Costo de Venta} / \text{Inventario Promedio}$

**Ciclo de Conversión del Inventario:** Es el tiempo que media desde que se compra la materia prima y los materiales hasta que se vende el producto terminado.

Ciclo de Conversión del Inventario =  $360 / \text{Rotación de Inventarios}$

En el análisis de la estabilidad, estos indicadores reflejan la evolución de una empresa durante un período dado, por lo que, para el análisis de su evolución histórica, su permanencia, su proyección en el tiempo y su firmeza se utilizarán los indicadores de estabilidad. Unido a lo anterior, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo. Para el análisis de la estabilidad se diferencian los siguientes indicadores:

**Autonomía:** Este indicador conocido también como razón de Estabilidad Económica autonomía representa desde una perspectiva económica la proporción



en que los socios de la cooperativa son dueños de los capitales económicos de la misma, un coeficiente alto es por sí solo un índice de solidez.

$$\text{Autonomía} = \text{Patrimonio} / \text{Activo total}$$

Expresa el por ciento que representa el financiamiento propio de la inversión total, o sea, cuantos pesos de financiamiento propio tiene la empresa por cada peso de inversión total.

**Estabilidad Financiera:** Esta razón expresa la financiación con medios propios frente a la financiación de terceros. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Estabilidad Financiera} = \text{Patrimonio} / \text{Pasivo Total}$$

La estabilidad financiera se refiere a cuantificar la proporción en que la entidad ha sido financiada por medio de pasivos y con qué efectividad está utilizando sus recursos. Los recursos que dispone una empresa pueden provenir de dos fuentes diferentes: de los socios o de personas ajenas a la empresa; en este último caso generalmente es el banco a través de los créditos otorgados a la misma, por lo tanto, es conveniente estudiar y analizar la proporción que guardan entre si estas dos fuentes de recursos, ya que el equilibrio de la situación financiera dependerá de la proporcionalidad de sus elementos integrantes. Un coeficiente superior a uno se considera satisfactorio.

**Razón de Endeudamiento:** Indica en qué medida las deudas están financiando la inversión en activos de la entidad. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Endeudamiento} = \text{Pasivo total} / \text{Activo total}$$

Expresa el por ciento que representan los financiamientos ajenos con relación a la inversión total, o sea, cuantos pesos de financiamiento ajeno tiene la empresa por cada peso de inversión total.

### **1.5 Análisis Vertical y Horizontal.**

En los marcos del análisis económico-financiero a nivel de sector o rama ocupa la comparación un papel muy importante, resultaría insuficiente el cálculo de los

indicadores económicos financieros a nivel de la entidad, para disponer de una visión global de la situación de una empresa.

Eduardo Castilla plantea: "...la comparación entre empresas permite tomar puntos de referencias, al comparar los resultados y rendimientos de una empresa versus otras empresas, lo cual juega un papel muy importante para la toma de decisiones..." (Castilla 2001, p.2)

El análisis comparativo desempeña un papel muy importante; se realizan las comparaciones dentro de la misma empresa tomando en consideración un año comparando la proporción existente entre partidas seleccionadas, así como se evalúa el comportamiento de las partidas en varios años seleccionados y entre diferentes empresas del sector.

En este trabajo se considera la comparación como fase final del análisis, que deberá convertirse en un motor impulsor para la continuidad en el cumplimiento de los objetivos de la entidad, al dar evidencias de la tendencia y del lugar que ocupa la entidad analizada dentro del sector, convirtiéndose de esta manera en una técnica fundamental para la toma de decisiones.

**Análisis Vertical:** Estudia las relaciones entre los datos financieros de una empresa para un solo juego de estados, es decir, para aquellos que corresponden a una sola fecha o a un solo período contable.

El análisis vertical del Estado de Situación consiste en la comparación de una partida del activo con la suma total del balance, y/o con la suma de las partidas del pasivo o del patrimonio total del balance, y/o con la suma de un mismo grupo del pasivo y del patrimonio. El propósito de este análisis es evaluar la estructura de los medios de la empresa y de sus fuentes de financiamiento.

El análisis vertical del Estado de Ganancia y Pérdida estudia la relación de cada partida con el total de las mercancías vendidas o con el total de las producciones vendidas, si dicho estado corresponde a una empresa industrial. El importe obtenido por las mercancías, producciones o servicios en el período, constituye la base para el cálculo de los índices del Estado de Ganancia y Pérdida. Por tanto, en el análisis vertical la base (100%) puede ser en total, subtotal o partida.

**Análisis Horizontal:** Estudia las relaciones entre los elementos financieros para dos juegos de estados, es decir, para los estados de fechas o períodos sucesivos. Por consiguiente, representa una comparación dinámica en el tiempo.

El análisis horizontal mediante el cálculo de porcentajes o de razones, se emplea para comparar las cifras de dos estados. Debido a que tanto las cantidades comparadas como el porcentaje o la razón se presentan en la misma fila o renglón. Este análisis es principalmente útil para revelar tendencias de los Estados Financieros y sus relaciones.

## **CAPÍTULO II. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA OPERATIVA EN LA EMPRESA DE BEBIDAS Y REFRESCOS DE CIEGO DE ÁVILA (EMBER).**

En este capítulo se presenta una breve caracterización de la entidad objeto de estudio, lo que justifica la necesidad del tema de investigación.

### **2.1- Caracterización general de la Empresa de Bebidas y Refrescos Ciego de Ávila (EMBER).**

La empresa de Bebidas y Refrescos de Ciego de Ávila (EMBER) sita en carretera central km 468 subordinadas a la unión de Bebidas y Refrescos, fue creada como tal en el año 1976 adscripta al Ministerio de la Industria Alimenticia, durante la última División Política Administrativa del país a tenor de la Resolución No 325. Su objetivo social en aquel entonces, era el de producir refrescos embotellados y vinos, así como distribuir esos productos, cerveza, rones, agua, etc., que se recepcionaba de diferentes regiones del país.

A partir del año 1991, con la importación de una planta de Refrescos Búlgara, se decide montar la línea No 3 (sencilla) de la cervecería la Tílima en el beneficiadero de naranjas en Ceballos, cuya ejecución total se materializa en 1998, también desde 1991 se concibe el montaje de la Fábrica de Ron.

En relación a las producciones, desde sus inicios, se trabajó en los vinos dulces y secos, más tarde surge la idea del vino de fruta bomba (1979). A partir de 1980, se incrementan los surtidos con los de Guayaba, Piña, Plátano y Naranja, así como la Coca Cola y Coral, además de los rones D'Ávila y Flamenco, llegándose solamente a la etapa de formulación y de donde sale en 1998 los Jardines del Rey.

Desde la creación de la empresa hasta la fecha, aprovechando tecnologías y capacidades subutilizadas en el sistema de la unión y el MINAL, se fueron adaptando locales e introduciendo diferentes productos tales como los Rones, Agua Mineral, Cervezas, Etc, distinguiéndose las producciones especializadas para el turismo, las cadenas de tiendas y la cadena oferta del MINCIM con la marca de Rones, Agua y Cervezas "La Palma".

El objetivo Empresarial de la Empresa de Bebidas y Refrescos se encuentra aprobado por la resolución No 300/01 19 de abril del 2001 del Ministerio de Economía y Planificación, el cual señala:

- ✓ Realizar la producción y comercialización mayoristas de bebidas alcohólicas, refrescos, vinos, agua mineral y cervezas.
- ✓ Efectuar la producción y comercialización mayoristas de piezas de repuestos y recuperadas.
- ✓ Prestar servicios y asistencia técnica de mantenimiento.  
Ofrecer servicios técnicos a través del laboratorio competente y acreditado a entidades del sistema de la Industria Alimenticia y a terceros.

En el año 2002, con vista a la implantación del Perfeccionamiento Empresarial se crea una nueva estructura organizativa que está determinada por varias Unidades Económicas de Base como:

1. Dirección General
2. Dirección Técnico Productiva y de Desarrollo
3. Dirección de Recursos Humanos
4. Dirección de Contabilidad y Finanzas
5. Unidad Económica de Base Combinado de Ron y Vinos “La Palma”
  - Planta de Ron y Vinos
6. Unidad Económica de Base Fabrica de Refresco “La Palma”
7. Unidad Económica de Base Fabrica de Refresco “Coral”
8. Unidad Económica de Base Fabrica de Refresco “Mártires del 30 de noviembre”
9. Unidad Económica de Base Distribución y Venta
  - Almacén de Distribución Ciego de Ávila
  - Almacén de Distribución Morón
  - Almacén de Distribución Chambas
10. Unidad Económica de Base aseguramiento y transporte
  - Área de Transporte
  - Área de Abastecimiento Técnico Material

## 11. Unidad Económica de Base Servicios

En el año 2006, se crea la Empresa de Bebidas y Refrescos Ciego de Ávila, dentro del Sistema de Empresas de la Unión de Bebidas y Refrescos, y en el año 2011 se fusiona con la extinta Empresa de Bebidas y refrescos de Santi Spiritus por directivas del país y se crea una nueva estructura organizativa que está determinada por varias Unidades Económicas de Base como:

1. Dirección General
2. Dirección Técnico Productiva y de Desarrollo
3. Dirección de Recursos Humanos
4. Dirección de Contabilidad y Finanzas
5. Unidad Económica de Base UEB Bebidas “La Palma”
  - Planta de Ron y Vinos
  - Planta de Refresco y Lavado
6. Unidad Económica de Base Fabrica de Refresco “Coral”
7. Unidad Económica de Base Fabrica de Refresco “Mártires del 30 de noviembre”
8. Unidad Económica de Base Ventas y Transporte
9. Unidad Económica de Base aseguramiento y Servicios Internos.
10. Unidad Económica de Base Bebidas y Hielo S.S
11. Unidad Económica de Base Bebidas Comercializadora y transporte S.S

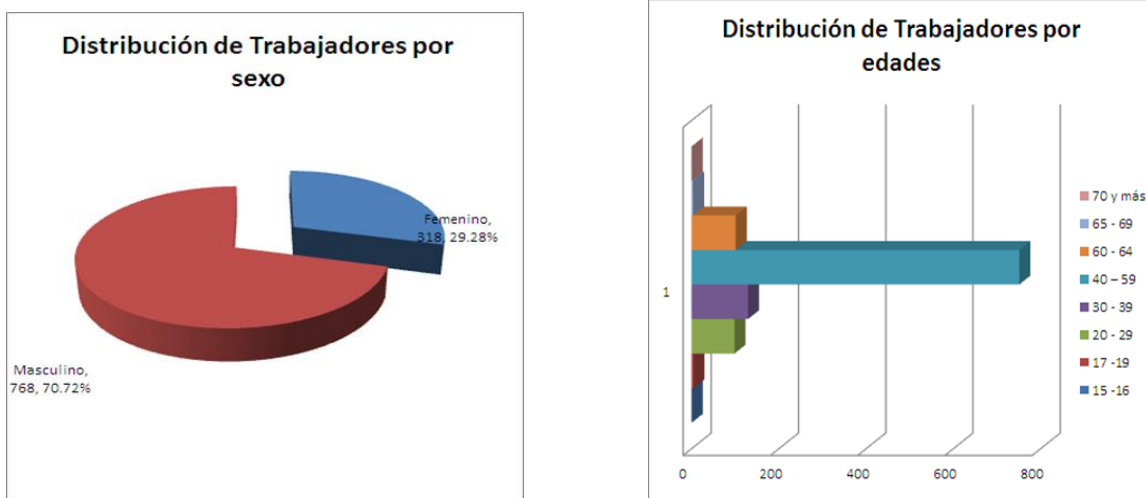


Gráfico 2.1: Distribución de trabajadores por edad y sexo.

## **2.2 Propuesta de procedimiento para la planificación financiera operativa en la Empresa bebidas y refrescos de Ciego de Ávila (EMBER).**

La necesidad del tema seleccionado para la investigación se derivó del resultado de la entrevista no estructurada realizada a directivos y trabajadores del área económica de la empresa los que se resumen a continuación:

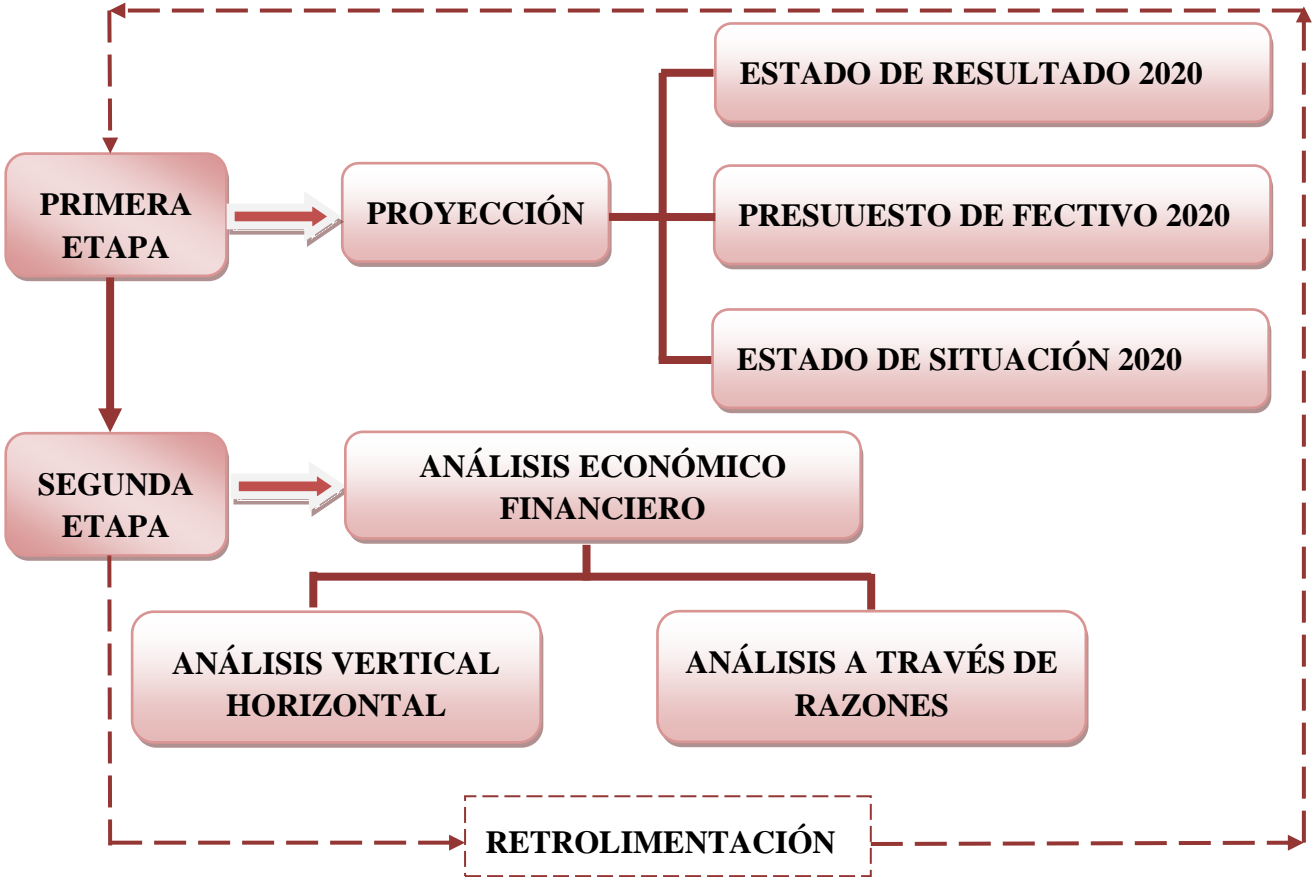
- Existe insuficiente conocimiento sobre la Planificación Financiera y su importancia por parte de los especialistas del área económica,
- La planificación financiera se realiza a partir de la experiencia del económico o de normas y procedimientos con indicadores generales de la planificación, no utilizando verdaderamente estas herramientas, lo que puede provocar dificultades financieras ocasionales.
- El presupuesto de efectivo, se realiza exclusivamente como exigencia del banco a modo de garantía a la hora de solicitar un préstamo, lo que provoca el conocimiento oportuno de los movimientos y disponibilidad de efectivo.
- No realiza los Estados Financieros Proyectados lo que limita conocer las utilidades futuras y estimar los cambios en la posición financiera de la empresa, así como prever las necesidades de fondo adicionales para cubrir los crecimientos de activos espontáneos.

Lo anterior permite inferir que la Empresa de Bebidas y Refrescos de Ciego de Ávila carece de un proceso efectivo de planificación financiera operativa en lógica integración con la estrategia empresarial.

En el siguiente epígrafe se explica cómo desarrollar la planificación financiera a corto plazo de la entidad para el período 2020 sobre la base de la información que se ofrece en los presupuestos operativos previamente elaborados por la entidad y las prioridades de la planificación estratégica. Se parte de considerar el carácter estratégico de la administración financiera a largo plazo, que logra la concentración de las decisiones de financiamiento y las decisiones de inversión con un carácter permanente. A continuación, se presenta el esquema del procedimiento para la

planificación financiera operativa en la Empresa bebidas y refrescos de Ciego de Ávila.

**Esquema No 1: Propuesta de procedimiento para la planificación financiera operativa.**



Fuente: Elaboración propia.

**2.2.1 Proyección del Estado de Resultado 2020.**

Tal como ha sido explicado en el capítulo anterior, la proyección del Estado de Resultado requiere de un dominio del plan de producción y el nivel de operaciones de la entidad para el próximo período contable, ya que estos constituyen los inductores que ofrecen las bases para la presupuestación.

Para ello se debe contar con la información relacionada con los presupuestos operativos que se deben utilizar como insumos para la elaboración del Estado de



Resultado Proyectado. Siendo así, el resultado proyectado de la entidad se obtiene de la siguiente forma:

Presupuesto de ventas

**Menos:** Presupuesto de costos de ventas

Utilidad bruta en ventas

**Menos:** Presupuesto de gastos operativos

Utilidad en operaciones

**Más:** Ingresos financieros y otros ingresos estimados

**Menos:** Gastos financieros y otros gastos estimados

Utilidad antes de impuestos

**Menos:** Impuestos sobre las utilidades

Utilidad neta

## **2.2.2 Elaboración del presupuesto de efectivo 2020.**

El presupuesto de efectivo deviene en un instrumento importante de planificación y gestión del efectivo y constituye una de las limitaciones fundamentales de la entidad en cuanto a su planificación financiera, ya que en la misma no se realizan las proyecciones de los movimientos de efectivo y la situación del efectivo de cada mes del futuro a corto plazo. Lo anterior, tal como ha sido descrito en la situación polémica de esta investigación ha conllevado a situaciones difícil de las finanzas de la UEB, retardo de pagos e incumplimiento en tiempo de las obligaciones tributarias a la ONAT<sup>1</sup>.

De acuerdo al análisis de los cobros y pagos que efectúa la empresa cotidianamente, se propone desarrollar el presupuesto de efectivo mediante el cual la empresa puede planificar sus finanzas, con el fin de conocer los movimientos y disponibilidades de efectivo, proponiendo las posibles soluciones en caso de déficit o superávit de efectivo. A continuación, se presenta la estructura del mismo.

### **Detalle de la elaboración del presupuesto de efectivo**

---

<sup>1</sup> Oficina Nacional de Administración Tributaria

**Ventas:** Se parte de considerar la importancia del Presupuesto de Venta para la posible obtención de utilidades, de ahí que se propone para la elaboración del mismo partir de los resultados del trabajo en grupo para determinar el porcentaje de ventas para el 2020, en este caso se espera un incremento del 7%.

**Cobros por las ventas:** Acorde a los patrones de cobros de la entidad con base a lo acordado en el contrato con sus clientes fundamentales se pudo estudiar a través de sus anuarios estadísticos que la empresa cobra aproximadamente un 43 por ciento de lo que vende en el mismo mes, un 53 por ciento al mes siguiente de la venta y un 4 por ciento extemporáneamente alrededor de los 60 días de la venta.

**Otros ingresos:** Obtenido del presupuesto de otros ingresos, elaborados por los especialistas del área económica.

**Crédito obtenido:** Crédito solicitado para financiar el capital de trabajo y otras inversiones de la empresa.

**Total de entradas de efectivo:** Resume la suma de todas las entradas de efectivo por operaciones u otros tipos, así como las relacionadas con la financiación.

**Compras:** Obtenida del presupuesto de compras de materias primas y materiales importados y de producción nacional.

**Total de pagos por compras:** Conforme a los patrones de pagos según lo acordado con sus proveedores fundamentales "CUBARON, TINIMA y AZCUBA" y los otros proveedores de materiales y útiles donde se establece un período de crédito de 30 días al igual que con el resto acorde a lo normado en la legislación (30 días), se estimó que la entidad paga un 25 % en el mes, un 70 % al mes siguiente y un 5 % extemporáneamente a los dos meses. **Impuesto sobre fuerza de trabajo** = Salario a pagar \* 5 %.

**Contribución a la seguridad social:** Salario a pagar \* 12,5 %.

**Impuesto sobre utilidades** =  $0,35 * Utilidad\ imponible$  (se paga trimestral por lo que se le aplica el 35 por ciento a la utilidad imponible acumulada por cada trimestre y se paga al siguiente mes).

**Aporte al rendimiento de la inversión** = (Utilidad antes de impuesto - (Utilidad antes de impuesto \*35%))\*50% (se paga trimestral por lo que se le aplica el cálculo correspondiente acumulado por cada trimestre y se paga al siguiente mes).

**Otras salidas de efectivos:** Los otros conceptos de salidas de efectivo lo constituyen combustible y lubricantes, energía eléctrica, salario, impuestos sobre el transporte terrestre, impuestos sobre vallas y anuncios, impuestos por las ventas, seguridad social a corto plazo, contribución al desarrollo local, otros gastos, pagos por impuesto especial, otros gastos financieros, desembolsos para inversiones, aporte al organismo superior a cuenta de utilidades y amortización del crédito. Los mismos fueron obtenidos del presupuesto de gastos, del presupuesto de pagos por impuestos y el plan de inversiones.

**Total de salidas:** Sumatoria de todos los conceptos de salidas de efectivo.

**Flujo neto de efectivo** = Total de Entradas – Total de Salidas.

**Saldo final** = Flujo Neto de Efectivo + Saldo de Inicio de Mes.

Para esto se debe considerar que el saldo de inicio del mes de enero coincide con el saldo de las cuentas de efectivo al cierre del mes de diciembre del 2019 contenido en el Estado de Situación, mientras que en el resto de los meses coincide con el saldo final del mes anterior.

**Saldo óptimo de efectivo:** El saldo óptimo de efectivo se propone calcular a partir del método descrito por Gitman (2003), el cual se realiza a partir de la siguiente fórmula:

**Saldo óptimo de efectivo** = Desembolsos de Efectivo / Rotación de Caja.

En este sentido, la rotación de caja se calcula de la siguiente forma:

**Rotación de caja** = 360 días / Ciclo de Conversión del Efectivo.

En tanto que el ciclo de conversión del efectivo se calcula así:

**Ciclo de conversión del efectivo** = Ciclo de Conversión del Inventario + Ciclo de Cobros – Ciclo de Pagos.

### 2.2.3 Proyección del Estado de Situación 2020.

Una de las tareas más complejas del proceso de planificación financiera a corto plazo en cualquier entidad resulta la elaboración del Estado de Situación Proyectado o Proforma. Aun así, devienen un resultado de fundamental importancia debido a que permite proyectar la situación financiera del futuro a corto plazo (un año) y estimar los requerimientos de fondos adicionales necesarios.

A continuación, se presenta la estructura del Estado de Situación Proyectado para el cierre del 2020 y se ofrecen una descripción de los elementos que fueron tenidos en cuenta para la proyección de cada partida en particular.

**Tabla 2.1 Estructura para la elaboración del Estado de Situación Proyectado 2020**

<b>Empresa de Bebidas y Refrescos de Ciego de Ávila (EMBER)</b>		
<b>Estado de Situación Proyectado 2020 (miles de pesos)</b>		
<b>Partidas</b>	<b>2019</b>	<b>Proyección 2020</b>
<b>Activo Circulante:</b>		
Efectivo en Banco		
Efectos por Cobrar		
Cuentas por Cobrar		
Pagos Anticipados		
Adeudos		
Inventarios		
<b>Total de Activo Circulante</b>		
<b>Activos Fijos Netos:</b>		
Total de Activo Fijo Tangible		
Depreciación acumulada		
<b>Total de Activos Fijos Netos</b>		
<b>Total de Activos Diferidos</b>		
<b>Total de otros activos</b>		
<b>Total de Activo</b>		
<b>Pasivo Circulante:</b>		
Cuentas por pagar		

Obligaciones con el presupuesto		
Nóminas por pagar		
Retenciones por pagar		
Préstamos bancarios		
+ Necesidad de Fondos Adicionales		
Gastos acumulados por pagar		
Provisiones		
<b>Total de Pasivo Circulante</b>		
<b>Total de Otros Pasivos</b>		
<b>Total de Pasivo</b>		
<b>Patrimonio Neto:</b>		
Inversión Estatal		
Utilidad Retenida		
Reservas para contingencias		
<b>Total de Patrimonio</b>		
<b>Total de Pasivo-Patrimonio</b>		

Fuente: Elaboración propia

### **Detalle de la elaboración del Estado de Situación Proyectado.**

#### Proyección de la estructura de inversión:

**Efectivo:** Tomado del presupuesto de efectivo (Saldo final del mes de diciembre).

**Efectos por cobrar:** Se prevé que todos los efectos por cobrar sean cobrados al inicio del año y no se pronostica que sea necesario renegociar cuentas por cobrar del período para llevarlas a efectos por cobrar.

**Cuentas por cobrar=** Saldo de inicio de año + ventas a crédito – cobros por ventas reflejados en el presupuesto de efectivo.

**Pagos anticipados:** Se calculan como porcentaje sobre las ventas.

**Adeudos:** Se calculan como porcentaje sobre las ventas.

**Inventarios:** Se estima por cada partida teniendo en cuenta su participación en el nivel de operaciones durante cinco años. La forma de su cálculo se expone a continuación.

**Tabla 2.2 Estimación de las principales partidas de inventario.**

Cálculo del Inventario	Cierre 2020	
	% de estimación	Resultado
materias primas y materiales		
envases y embalajes		
útiles y herramienta		
Producción terminada		
Producción principal en proceso		
<b>Total de principales partidas</b>		
Otros inventarios (10%)		
<b>INVENTARIOS TOTALES</b>		

Fuente: Elaboración propia

**Activos fijos tangibles** = Saldo de inicio de año + Inversiones – Bajas.

**Depreciación acumulada**= Saldo de inicio de año + depreciación del período – depreciación acumulada de los activos que serán dados de baja.

**Otros activos:** Se calculan como porcentaje sobre las ventas.

Proyección de la estructura de financiación:

**Cuentas por pagar a proveedores** = Saldo de inicio de año + compras proyectadas para el año – pagos a proveedores obtenidos del presupuesto de efectivo.

**Obligaciones con el presupuesto:** = Sumatoria de los impuestos, tasas y contribuciones que quedan pendientes de pago al cierre del 2020. Se añade también el importe pendiente de aportar por el rendimiento de la inversión estatal.

**Nóminas por pagar** = valor del gasto de salario al cierre de diciembre 31, obtenido del presupuesto de efectivo.

**Retenciones por pagar** = Saldo al inicio de año/Nóminas por pagar x Gasto de salario de diciembre 31.

**Préstamos bancarios** = Crédito obtenido en moneda nacional por valor de 10.000.000,00 pesos.

**Gastos acumulados por pagar:** Se calculan como porcentaje sobre las ventas.

**Provisiones:** Se calculan como porcentaje sobre las ventas.

**Otros pasivos:** Se calculan como porcentaje sobre las ventas.

**Inversión estatal:** Se mantiene el mismo valor.

**Utilidad retenida:** Saldo al inicio de año + UR del Estado de Resultado Proyectado.

**Reservas para contingencia:** Se mantiene el mismo valor.

Al culminar el Estado de Situación Proyectado se debe comprobar la igualdad de las estructuras de inversión y financiación y se determinan los Fondos Adicionales Necesarios (FAN).

### 2.3 Análisis Económico-Financiero de la Proyección.

Tras la culminación del proceso de planeación financiera se deben utilizar técnicas de análisis económico que contribuyan a evaluar los resultados de la proyección, sacar a flote problemas que puedan presentarse en el futuro y que por tanto puedan solucionarse anticipadamente, y conocer a modo general la situación financiera que tendrá la entidad al cierre del año proyectado. Para facilitar el análisis es necesario el apoyo de las siguientes tablas referidas al análisis vertical y horizontal del **Estado de Resultado Proyectado y del Estado de Situación Proyectado**.

**Tabla 2.3 Análisis vertical y horizontal al Estado de Resultado Proyectado.**

Empresa de Bebidas y Refrescos de Ciego de Ávila (EMBER)						
Estado de Resultado Proyectado 2020 (miles de pesos)						
Partidas	Proyectado	%	2019	%	Variación	%
<b>Ventas totales de Producción</b>						
Impuestos sobre las ventas						
<b>Ventas Netas Producción</b>						
<b>Ventas de Mercancías</b>						
Impuestos sobre las ventas						
<b>Ventas Netas Mercancías</b>						

<b>Ventas Netas Totales Producción y Mercancías</b>						
<b>Menos: Costo Total de Ventas</b>						
Costo de Ventas de Producción						
Costo de Ventas de Mercancías						
<b>Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas</b>						
<b>Menos: Gastos de Operaciones</b>						
Gasto de distribución y ventas						
Gastos Generales y de Administración						
<b>Utilidad o Pérdida Neta en Operaciones</b>						
Otros Gastos						
Otros Ingresos						
<b>Utilidad o pérdida antes del impuesto</b>						
Impuestos sobre utilidades						
<b>Utilidad Retenida</b>						

Fuente: Elaboración propia

El análisis vertical y horizontal del Estado de Resultado permitirá evaluar desde una perspectiva de comparación tendencial y estructural el resultado proyectado de la empresa.

La proyección de la posición económica de la entidad puede ser analizada a profundidad a través de los indicadores de rentabilidad.

De igual forma que en el análisis de la proyección en cuanto a sus resultados económicos, se realiza un análisis de la situación financiera, para el cual es necesario apoyarse de técnicas de análisis financiero que contribuyan a evaluar los resultados de la proyección y poder sacar a flote problemas que puedan presentarse en el futuro y que por tanto puedan solucionarse anticipadamente, con el fin de conocer a modo general la situación financiera que tendrá la entidad al cierre del año proyectado.

**Tabla 2.4 Análisis vertical y horizontal al Estado de Situación Proyectado.**

<b>Partidas</b>	<b>Proyección 2020</b>	<b>%</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>	<b>Variación</b>	<b>%</b>
<b>Activo Circulante:</b>						



Efectivo en Banco						
Efectos por Cobrar						
Cuentas por Cobrar						
Pagos Anticipados						
Adeudos						
Inventarios						
<b>Total de Activo Circulante</b>						
<b>Activos Fijos Netos:</b>						
Total de Activo Fijo Tangible						
Depreciación acumulada						
<b>Total de Activos Fijos Netos</b>						
<b>Total de otros activos</b>						
<b>Total de Activo</b>						
<b>Pasivo Circulante:</b>						
Cuentas por pagar						
Obligaciones con el presupuesto						
Nóminas por pagar						
Retenciones por pagar						
Préstamos bancarios						
- Necesidad de Fondos Adicionales						
Gastos acumulados por pagar						
Provisiones						
<b>Total de Pasivo Circulante</b>						
<b>Total de Otros Pasivos</b>						
<b>Total de Pasivo</b>						
<b>Patrimonio Neto:</b>						
Inversión Estatal						
Utilidad Retenida						
Reservas para contingencias						
Utilidad del período proyectado						
<b>Total de Patrimonio</b>						
<b>Total de Pasivo-Patrimonio</b>						

Fuente: Elaboración propia

Luego de confeccionado el análisis vertical y horizontal a los estados de Resultado y de Situación se procede al análisis de las ratios financieras.

**Tabla 2.5 Análisis de la situación financiera a través de las razones.**

<b>Razones financieras seleccionadas</b>			
<b>Análisis de la Liquidez</b>	<b>Proyectado</b>	<b>2019</b>	<b>Variación</b>
Capital de Trabajo			
Liquidez General			
Liquidez Inmediata			
Liquidez Absoluta			
<b>Análisis de Índices de Actividad</b>			
Rotación de los Inventarios			
Ciclo de Conversión del Inventario			
Rotación de Cuentas por Cobrar			
Ciclo de Cobros			
Rotación de Cuentas por Pagar			
Ciclo de Pagos			
<b>Análisis de la Estabilidad</b>			
Estabilidad Económica			
Estabilidad Financiera			
Endeudamiento			

Fuente: Elaboración propia

La fórmula para su cálculo y la interpretación de sus resultados se expone el capítulo anterior.

### CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA OPERATIVA EN LA EMPRESA DE BEBIDAS Y REFRESCOS DE CIEGO DE ÁVILA (EMBER).

En este capítulo se aplica el **procedimiento para la planificación financiera operativa en la** Empresa seleccionada, dando respuesta al objetivo declarado en la investigación.

A continuación, se exponen los resultados siguiendo una secuencia lógica con relación a los capítulos anteriores.

#### 3.1 Proyección del Estado de Resultado 2020.

En este sentido, se cuenta con la ventaja de que la empresa tiene montado un fuerte sistema de presupuestación y control de la ejecución del presupuesto que le ha servido, entre otras cosas, para lograr la condición de empresa en perfeccionamiento. De esta manera, el equipo técnico financiero de la entidad, con apoyo de las áreas, han definido los distintos presupuestos operativos para el período 2020, lo cual le confiere gran ventaja en cuanto a la exactitud y comodidad para la proyección del Estado de Resultado 2020.

De esta forma, con apoyo del tabulador electrónico EXCEL se realizaron los cálculos necesarios y se construyó el Estado de Resultado Proyectado 2020 por cada uno de los trimestres del año, con el cual se pueden realizar los análisis correspondientes a la tabla que se ilustra a continuación.

**Tabla 1. Estado de Resultado Proyectado.**

Empresa de Bebidas y Refrescos de Ciego de Ávila (EMBER)						
Estado de Resultados Proyectado 2020 expresado en (miles de pesos)						
Partidas	Real	Plan	Trimestres			
	2019	2020	1ero	2do	3ero	4to
<b>Ventas totales Producción</b>	128.351,27	130.211,20	25.552,50	32.552,70	39.553,30	32.552,70
Impuestos sobre las ventas	94.637,46	91.856,50	16.273,60	22.928,70	29.761,70	22.892,50
<b>Ventas Netas Producción</b>	<b>33.713,81</b>	38.354,7	9.278,90	9.624,00	9.791,60	9.660,20
<b>Ventas de Mercancías</b>	<b>54.925,96</b>	40.545,20	10.136,10	10.136,10	10.136,90	10.136,10
Impuestos sobre las ventas	43.685,12	34.114,90	8.528,50	8.528,70	8.529,00	8.528,70
<b>Ventas Netas Mercancías</b>	<b>11.240,84</b>	6.430,30	1.607,60	1.607,40	1.607,90	1.607,40
<b>Ventas Netas Total Producción y Mercancías</b>	<b>44.954,65</b>	44.785,00	10.886,50	11.231,40	11.399,50	11.267,60

<b>Menos: Costo Total de Ventas</b>	<b>34.298,47</b>	33.885,40	8.665,00	8.506,10	8.172,30	8.542,00
Costo de Ventas de Producción	28.673,76	30.373,90	7.786,90	7.628,30	7.294,50	7.664,20
Costo de Ventas de Mercancías	5.624,71	3.511,50	878,10	877,80	877,80	877,80
<b>Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas</b>	<b>10.656,18</b>	10.899,60	2.221,50	2.725,30	3.227,20	2.725,60
<b>Menos: Gastos de Operaciones</b>	<b>2.259,78</b>	1.560,60	390,50	401,10	372,50	396,50
Gasto de distribución y ventas	1.219,39	1.051,70	255,20	265,50	265,50	265,50
Gastos Generales y de Administración	1.040,39	508,90	135,30	135,60	107,00	131,00
<b>Utilidad o Pérdida Neta en Operaciones</b>	<b>8.396,40</b>	9.339,00	1.831,00	2.324,20	2.854,70	2.329,10
Otros Gastos	6.834,48	6.105,30	1.513,20	1.544,70	1.540,80	1.506,60
Otros Ingresos	4.947,89	3.043,10	703,20	758,30	828,50	753,10
<b>Utilidad o pérdida antes del impuesto</b>	<b>6.509,82</b>	6.276,80	1.021,00	1.537,80	2.142,40	1.575,60
<b>Impuesto sobre utilidades</b>	<b>2.278,44</b>	2.196,88	357,35	538,23	749,84	551,46
<b>Utilidad Retenida</b>	<b>4.231,38</b>	4.079,92	663,65	999,57	1.392,56	1.024,14

En este sentido se prevé un crecimiento de las ventas respecto a lo que fue real en el 2019, el impuesto sobre las ventas decae por cambios normativos que implican que la otra parte de impuesto sobre las ventas la va a asumir Comercio y gastronomía, este impuesto está abarcando específicamente el impuesto especial a productos por ser esta una empresa productora de bebidas, por lo que a pesar que aumentan la ventas, los impuestos sobre las ventas disminuyen, así sucede tanto para las ventas de producción como para las de mercancías. El costo de venta vinculado a la producción aumentan debido a que la ventas totales de producción aumentan y el costo de venta de mercancía disminuye debido a que las ventas de mercancía se prevé una disminución en el plan, los otros aspectos se mantienen relativamente similares aunque se está manifestando una tendencia a disminuir en los gastos de distribución y ventas y en los gastos generales de administración. Finalmente, se prevé una disminución de los otros ingresos que provocan una menor utilidad a la del período anterior.

En el siguiente epígrafe se exponen los resultados de la planificación financiera a corto plazo de la entidad para el período 2020 sobre la base de la información que se ofrece en los presupuestos operativos previamente elaborados por la entidad y las

prioridades de la planificación estratégica y en correspondencia con lo diseñado en el capítulo anterior

En el Anexo No. 1 se presenta la información relacionada con los presupuestos operativos que se deben utilizar como insumos para la elaboración del Estado de Resultado Proyectado. El resultado proyectado de la entidad se obtiene a partir del Presupuesto de ventas deduciendo los costos y gastos hasta llegar a la utilidad neta.

### **3.2 Elaboración del presupuesto de efectivo 2020.**

La empresa puede planificar sus finanzas, con el fin de conocer los movimientos y disponibilidades de efectivo, proponiendo las posibles soluciones en caso de déficit o superávit de efectivo. El presupuesto de efectivo para el año proyectado en la Empresa de Bebidas y Refrescos de Ciego de Ávila se muestra en la **tabla 2**.

#### **Detalle de la elaboración del presupuesto de efectivo**

Para la elaboración del Presupuesto de Venta se partió de los resultados del trabajo en grupo para determinar el porcentaje ventas para el 2020 (7%).

Gracias a que en la entidad se realizan los presupuestos operativos con gran rigurosidad, resulta menos difícil la realización del presupuesto de efectivo. A continuación se expone el presupuesto de efectivo realizado por la autora con base a la información ofrecida por la entidad y los cálculos necesarios para su obtención (tabla.2).

Para determinar los cobros y pagos en los meses de enero y febrero de 2020 fueron tomados los valores pertenecientes al período de noviembre a diciembre del año anterior, estos se corresponden a las ventas y compras de dichos meses. En el mes de noviembre las ventas fueron de \$15 406.44, mientras que las compras oscilaban alrededor de los \$2 932.22. Por su parte diciembre presentó un valor de \$20 573.45 perteneciente a las ventas y \$3 174.04 fue la cifra que alcanzaron las compras.

**Tabla 2 Presupuesto de Efectivo para el año proyectado 2020 (Miles de Pesos).**

Entradas	Meses											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Diciembre
<b>Ventas</b>	<b>10.729,40</b>	<b>10.729,60</b>	<b>14.229,60</b>	<b>14.229,60</b>	<b>14.229,60</b>	<b>14.229,60</b>	<b>17.729,60</b>	<b>17.731,00</b>	<b>14.229,60</b>	<b>14.229,60</b>	<b>14.229,60</b>	<b>14.229,60</b>
Cobros en el mes (43 %)	4.613,64	4.613,73	6.118,73	6.118,73	6.118,73	6.118,73	7.623,73	7.624,33	6.118,73	6.118,73	6.118,73	6.118,73
Cobros al siguiente mes (53 %)	10.903,93	5.686,58	5.686,69	7.541,69	7.541,69	7.541,69	7.541,69	9.396,69	9.397,43	7.541,69	7.541,69	7.541,69
Cobros a los dos meses (4 %)	616,26	822,94	429,18	429,18	569,18	569,18	569,18	569,18	709,18	709,24	569,18	569,18
<b>Cobros por ventas</b>	<b>16.133,83</b>	<b>11.123,25</b>	<b>12.234,59</b>	<b>14.089,60</b>	<b>14.229,60</b>	<b>14.229,60</b>	<b>15.734,60</b>	<b>17.590,20</b>	<b>16.225,34</b>	<b>14.369,66</b>	<b>14.229,60</b>	<b>14.229,60</b>
Otros Ingresos	201,10	247,80	254,30	240,50	252,80	265,00	288,50	293,50	246,50	243,10	243,50	266,50
Crédito obtenido	0	0	0	0	0	0	10.000,00	0	0	0	0	0
<b>Total de entradas de efectivos</b>	<b>16.334,93</b>	<b>11.371,05</b>	<b>12.488,89</b>	<b>14.330,10</b>	<b>14.482,40</b>	<b>14.494,60</b>	<b>26.023,10</b>	<b>17.883,70</b>	<b>16.471,84</b>	<b>14.612,76</b>	<b>14.473,10</b>	<b>14.496,10</b>
<b>Salidas</b>												
<b>Compras</b>	<b>1.752,20</b>	<b>1.770,70</b>	<b>1.780,40</b>	<b>1.824,70</b>	<b>1.844,10</b>	<b>1.846,00</b>	<b>1.904,30</b>	<b>1.954,40</b>	<b>1.876,00</b>	<b>1.848,80</b>	<b>1.853,60</b>	<b>1.912,00</b>
Pagos en el mes (25 %)	438,05	442,68	445,10	456,18	461,03	461,50	476,08	488,60	469,00	462,20	463,40	478,00
Pagos al siguiente mes (70 %)	2.221,83	1.226,54	1.239,49	1.246,28	1.277,29	1.290,87	1.292,20	1.333,01	1.368,08	1.313,20	1.294,16	1.297,52
Pagos a los dos meses (5 %)	146,61	158,70	87,61	88,53	89,02	91,24	92,20	92,30	95,22	97,72	93,80	92,44
<b>Pagos a proveedores de materias primas</b>	<b>2.806,49</b>	<b>1.827,92</b>	<b>1.772,20</b>	<b>1.790,99</b>	<b>1.827,34</b>	<b>1.843,61</b>	<b>1.860,48</b>	<b>1.913,91</b>	<b>1.932,30</b>	<b>1.873,12</b>	<b>1.851,36</b>	<b>1.867,96</b>
Combustibles y lubricantes	59,10	54,50	54,50	54,50	54,50	54,50	54,60	54,70	54,70	54,70	54,70	54,70
Energía eléctrica	59,70	59,20	59,10	59,10	59,10	59,10	59,10	59,10	59,10	59,10	59,10	59,10
Salarios	577,00	576,50	576,50	576,50	576,50	576,50	576,50	576,50	576,50	576,50	576,50	576,50
Impuesto sobre la fuerza de trabajo	69,24	69,18	69,18	69,18	69,18	69,18	69,18	69,18	69,18	69,18	69,18	69,18
Impuesto sobre transporte terrestre	0	0	0	0	0	0	0	0	29,00	0	0	0

Impuesto sobre vallas y anuncios	0	0	0,50	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contribución a la Seguridad Social	72,13	72,06	72,06	72,06	72,06	72,06	72,06	72,06	72,06	72,06	72,06	72,06
Seguridad Social a corto plazo	8,70	8,60	8,60	8,60	8,60	8,60	8,60	8,60	8,60	8,60	8,60	8,60
Contribución al Desarrollo Local.	32,70	33,30	33,70	34,30	34,50	34,40	34,80	35,70	34,30	34,00	34,00	35,60
Otros gastos	274,00	282,12	283,30	285,60	287,30	288,60	289,60	294,10	284,30	285,30	285,70	293,41
Pago de impuesto sobre utilidades	0	0	0	357,35	0	0	538,23	0	0	749,84	0	0
Pago de impuesto especial	7.076,50	7.034,40	10.493,10	10.429,10	10.412,60	10.417,40	13.879,30	13.785,70	10.427,50	10.463,70	10.462,60	10.296,90
Otros gastos financieros	71,50	73,40	74,40	75,50	74,90	75,00	61,10	62,20	61,10	61,00	61,00	62,00
Desembolsos para inversiones	0	0	0	0	0	0	461,90	0	0	0	0	1.265,60
Aporte al organismo superior a cuentas de utilidades	55,91	67,25	148,88	140,45	143,94	147,24	235,67	217,27	165,15	145,82	145,82	151,66
Impuesto por las ventas	65,90	66,10	66,10	66,10	66,10	66,10	66,10	66,10	66,00	66,00	66,00	66,00
Aporte por el rendimiento de la inversión	0	0	0	331,83	0	0	499,78	0	0	696,28	0	0
Amortización del crédito	0	500,00	0	0	3.000,00	3.000,00	4.000,00	0	2.500,00	0	2.000,00	0
<b>Total de salidas</b>	<b>11.228,87</b>	<b>10.724,53</b>	<b>13.712,12</b>	<b>14.351,16</b>	<b>16.686,62</b>	<b>16.712,29</b>	<b>22.767,01</b>	<b>17.215,12</b>	<b>16.339,79</b>	<b>15.215,21</b>	<b>15.746,63</b>	<b>14.879,27</b>
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>5.106,06</b>	<b>646,52</b>	<b>-1.223,23</b>	<b>-21,06</b>	<b>-2.204,22</b>	<b>-2.217,69</b>	<b>3.256,09</b>	<b>668,58</b>	<b>132,05</b>	<b>-602,45</b>	<b>-1.273,53</b>	<b>-383,17</b>
Saldo inicial en cuentas de efectivo	9.558,29	14.664,35	15.310,87	14.087,64	14.066,59	11.862,37	9.644,68	12.900,77	13.569,36	13.701,41	13.098,96	11.825,44
<b>Saldo final en cuentas de efectivo</b>	<b>14.664,35</b>	<b>15.310,87</b>	<b>14.087,64</b>	<b>14.066,59</b>	<b>11.862,37</b>	<b>9.644,68</b>	<b>12.900,77</b>	<b>13.569,36</b>	<b>13.701,41</b>	<b>13.098,96</b>	<b>11.825,44</b>	<b>11.442,27</b>
EMO	10.665,92	10.665,92	10.665,92	10.665,92	10.665,92	10.665,92	10.665,92	10.665,92	10.665,92	10.665,92	10.665,92	10.665,92
<b>Superávit o Déficit</b>	<b>3.998,43</b>	<b>4.644,95</b>	<b>3.421,72</b>	<b>3.400,66</b>	<b>1.196,45</b>	<b>-1.021,24</b>	<b>2.234,85</b>	<b>2.903,43</b>	<b>3.035,49</b>	<b>2.433,04</b>	<b>1.159,51</b>	<b>776,35</b>

De esta forma, los resultados del cálculo del saldo óptimo o también conocido como Efectivo Mínimo para Operar (EMO) son los siguientes:

**Tabla 3 Cálculo de Efectivo Mínimo para Operar según razones reales para la propuesta.**

<b>Cálculo del Efectivo Mínimo en Operaciones</b>	<b>2019</b>
Ciclo de Conversión de Inventario	67,49 días
Ciclo de Cobro	25,60 días
Ciclo de Pago	22,21 días
Ciclo de Conversión del Efectivo	70,88 días
Rotación de Caja	5,08 veces
Desembolso de Efectivo	54.172,29 pesos
<b>EMO</b>	<b>10.665,92 pesos</b>

**Superávit o Déficit** = Saldo final de cada mes – Saldo óptimo.

A partir del análisis de la información ofrecida por el presupuesto de efectivo se puede destacar que la empresa genera normalmente flujos operacionales positivos. Sin embargo, en los meses de marzo, abril, mayo, junio, octubre, noviembre y diciembre, la empresa tendrá flujos totales negativos como consecuencia de la amortización del crédito y el desembolso por inversiones, lo cual se agrava en aquellos meses donde se realiza el pago trimestral de los impuestos sobre utilidades y el aporte por el rendimiento de la inversión. Es en estos meses es donde la empresa debe prestar mayor cuidado en el manejo del efectivo para no incumplir con compromisos financieros que le puedan resultar en multas o recargos por mora.

Como resultado de este análisis se prevé que la empresa mantenga niveles de efectivo que oscilarán entre 10 millones y 15 millones. Solamente en el mes de junio se pronostica un saldo en cuentas de efectivo inferior a 10 millones que implica un déficit de más de un millón de pesos, lo cual se debe a la amortización de parte del crédito y al crecimiento de los pagos por compras de materias primas para la producción debido a la cercanía del periodo vacacional.



Igualmente, es necesario destacar que aunque en el mes de diciembre la empresa cierra con un ligero superávit de efectivo, en realidad todavía para esta fecha se debe evaluar como una insuficiencia de efectivo si se tiene en cuenta que constituye el último mes del ciclo trimestral de acumulación de los impuestos sobre utilidades y el aporte por el rendimiento de la inversión estatal, lo que implicará un gran desembolso en el mes de enero que provocará la disminución de su saldo de efectivo por debajo del mínimo para operar.

No obstante, acorde a las características de las operaciones y flujos financieros de la empresa, se estima que puede continuar operando bajo tales circunstancias sin males mayores debido a los pasivos espontáneos que a partir del impuesto especial a productos a pagar en 45 días se generan y sirven de financiamiento temporal para las operaciones de la entidad.

### 3.2.3 Proyección del Estado de Situación 2020.

A continuación se presenta los resultados del cálculo del Estado de Situación Proyectado para el cierre del 2020.

**Tabla 4 Estado de Situación Proyectado 2020**

<b>Empresa de Bebidas y Refrescos de Ciego de Ávila (EMBER)</b>		
<b>Estado de Situación Proyectado 2020 (miles de pesos)</b>		
<b>Partidas</b>	<b>2019</b>	<b>Proyección 2020</b>
<b>Activo Circulante:</b>		
Efectivo en Banco	\$ 9.558,29	\$ 11.442,27
Efectos por Cobrar	1.821,19	0
Cuentas por Cobrar	18.055,56	14.392,49
Pagos Anticipados	94,82	94,46
Adeudos	2.226,02	2.217,62
Inventarios	6.068,24	6.128,33
<b>Total de Activo Circulante</b>	<b>\$ 37.824,12</b>	<b>\$ 34.275,17</b>
<b>Activos Fijos Netos:</b>		
Total de Activo Fijo Tangible	15.328,17	17.055,67
Depreciación acumulada	12.252,91	12.480,91

<b>Total de Activos Fijos Netos</b>	<b>\$ 3.075,26</b>	<b>\$ 4.574,76</b>
<b>Total de Activos Diferidos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total de otros activos</b>	<b>463,59</b>	<b>461,85</b>
<b>Total de Activo</b>	<b><u>\$ 41.362,97</u></b>	<b><u>\$ 39.311,78</u></b>
<b>Pasivo Circulante:</b>		
Cuentas por pagar	2.137,63	1.137,15
Obligaciones con el presupuesto	17.547,32	11.619,67
Nóminas por pagar	870,39	576,50
Retenciones por pagar	48,67	32,23
Préstamos bancarios	10.440,48	10.000,00
+ Necesidad de Fondos Adicionales		<b>1.560,54</b>
Gastos acumulados por pagar	79,96	79,66
Provisiones	476,56	474,76
<b>Total de Pasivo Circulante</b>	<b>\$ 31.601,01</b>	<b>\$ 25.480,51</b>
<b>Total de Otros Pasivos</b>	<b>2.810,31</b>	<b>2.799,70</b>
<b>Total de Pasivo</b>	<b>\$ 34.411,32</b>	<b>\$ 28.280,21</b>
<b>Patrimonio Neto:</b>		
Inversión Estatal	4.670,14	4.670,14
Utilidad Retenida	2.048,00	6.127,92
Reservas para contingencias	233,51	233,51
<b>Total de Patrimonio</b>	<b>\$ 6.951,65</b>	<b>\$ 11.031,57</b>
<b>Total de Pasivo-Patrimonio</b>	<b><u>\$ 41.362,97</u></b>	<b><u>\$ 39.311,78</u></b>

Los resultados de la estimación de los inventarios se realizaron por cada partida teniendo en cuenta su participación en el nivel de operaciones durante cinco años, lo cual se muestra a continuación.

**Tabla 5 Estimación de las principales partidas de inventario.**

<b>Cálculo del Inventario</b>	<b>cierre 2020</b>	
materias primas y materiales	47%	2.889.457,69
envases y embalajes	12%	759.472,99
útiles y herramienta	15%	961.844,24
Producción terminada	7%	437.601,86

Producción principal en proceso	7%	467.124,70
<b>Total de principales partidas</b>	<b>90%</b>	<b>5.515.501,48</b>
Otros inventarios (10%)	*10%	612.833,50
<b>INVENTARIOS TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>\$6.128.334,98</b>

Al comprobar la igualdad de las estructuras de inversión y financiación, se determinó los Fondos Adicionales Necesarios (FAN) alcanzando un valor aproximado de 1,5 millones de pesos y se propone que estos sean obtenidos por préstamos bancarios a corto plazo.

### 3.3 Análisis Económico-Financiero de la Proyección.

Tras la culminación del proceso de planeación financiera se deben utilizar técnicas de análisis económico que contribuyan a evaluar los resultados de la proyección, sacar a flote problemas que puedan presentarse en el futuro y que por tanto puedan solucionarse anticipadamente, y conocer a modo general la situación financiera que tendrá la entidad al cierre del año proyectado. Para facilitar el análisis es necesario el apoyo de la siguiente tabla.

**Tabla 6 Análisis vertical y horizontal al Estado de Resultado Proyectado.**

Empresa de Bebidas y Refrescos de Ciego de Ávila (EMBER)						
Estado de Resultado Proyectado 2020 (miles de pesos)						
Partidas	Proyectado	%	2019	%	Variación	%
<b>Ventas totales de Producción</b>	<b>130.211,20</b>	<b>100,00</b>	<b>128.351,27</b>	<b>100,00</b>	1.859,93	1,45
Impuestos sobre las ventas	91.856,50	70,54	94.637,46	73,73	-2780,96	-2,94
<b>Ventas Netas Producción</b>	<b>38.354,70</b>	<b>29,46</b>	<b>33.713,81</b>	<b>26,27</b>	4.640,89	13,77
<b>Ventas de Mercancías</b>	<b>40.545,20</b>	<b>100,00</b>	<b>54925,96</b>	<b>100,00</b>	-14.380,76	-26,18
Impuestos sobre las ventas	34.114,90	84,14	43.685,12	79,53	-9570,22	-21,91
<b>Ventas Netas Mercancías</b>	<b>6.430,30</b>	<b>15,86</b>	<b>11.240,84</b>	<b>20,47</b>	-4.810,54	-42,80
<b>Ventas Netas Totales Producción y Mercancías</b>	<b>44.785,00</b>	<b>100,00</b>	<b>44.954,65</b>	<b>100,00</b>	-169,65	-0,38
<b>Menos: Costo Total de Ventas</b>	<b>33.885,40</b>	<b>75,66</b>	<b>34.298,47</b>	<b>76,30</b>	-413,07	-1,20
Costo de Ventas de Producción	30.373,90	79,19	28.673,76	85,05	1700,14	5,93
Costo de Ventas de Mercancías	3.511,50	54,61	5.624,71	50,04	-2113,21	-37,57
<b>Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas</b>	<b>\$ 10.899,60</b>	<b>24,34</b>	<b>\$ 10.656,18</b>	<b>23,70</b>	243,42	2,28
<b>Menos: Gastos de Operaciones</b>	<b>1.560,60</b>	<b>3,48</b>	<b>2.259,78</b>	<b>5,03</b>	-699,18	-30,94

Gasto de distribución y ventas	1.051,70	2,35	1.219,39	2,71	-167,69	-13,75
Gastos Generales y de Administración	508,9	1,14	1.040,39	2,31	-531,49	-51,09
<b>Utilidad o Pérdida Neta en Operaciones</b>	<b>\$ 9.339,00</b>	<b>20,85</b>	<b>\$ 8.396,40</b>	<b>18,68</b>	942,60	11,23
Otros Gastos	6.105,30	13,63	6.834,48	15,20	-729,18	-10,67
Otros Ingresos	3.043,10	6,79	4.947,89	11,01	-1904,79	-38,50
<b>Utilidad o pérdida antes del impuesto</b>	<b>\$ 6.276,80</b>	<b>14,02</b>	<b>\$ 6.509,82</b>	<b>14,48</b>	-233,02	-3,58
Impuestos sobre utilidades	2.196,88	4,91	2.278,44	5,07	-81,56	-3,58
<b>Utilidad Retenida</b>	<b>4.079,92</b>	<b>9,11</b>	<b>4.231,38</b>	<b>9,41</b>	-151,46	-3,58

El análisis vertical y horizontal del Estado de Resultado permite evaluar desde una perspectiva de comparación tendencial y estructural el resultado proyectado de la empresa. En primer lugar, es necesario destacar que en esta empresa los impuestos por las ventas representan en el 70 por ciento de las ventas totales de producción y más del 80 por ciento de las ventas de mercancías, lo que implica que para hacer un análisis objetivo del resto de las partidas que intervienen en el Estado de Resultado es conveniente tomar como base de cálculo del porcentaje vertical a las ventas netas. En este sentido, se puede destacar que el costo de ventas de la producción debe disminuir estructuralmente en relación con las ventas netas de producción, lo cual se debe fundamentalmente al cambio en la tributación en relación con los impuestos de circulación, lo cual le provoca una variación en los precios mayoristas y provocándole a la empresa un ligero crecimiento del margen de utilidad bruta. Por el contrario, el porcentaje de costo por peso de venta de las mercancías que comercializa la empresa aumenta aunque se mantiene en parámetros favorables. Por estos motivos, aunque las ventas netas totales disminuyan se aprecia un ligero crecimiento de la utilidad bruta. Sin embargo, a pesar de la disminución de los gastos generales y los gastos de distribución y ventas, el ligero crecimiento de los otros gastos y la notable disminución que se proyecta en los otros ingresos provocan que la utilidad neta proyectada para el año 2020 sea levemente inferior a la obtenida en el año 2019.

La proyección de la posición económica de la entidad puede ser analizada a profundidad a través de los indicadores de rentabilidad. En este sentido, se puede observar que la empresa proyecta tener una menor razón de margen sobre las

ventas que la que tuvo al cierre del 2019, ocasionado por una disminución de los otros ingresos. De esta forma, la entidad proyecta tener 0,24 pesos de utilidad bruta por cada peso de venta, manteniéndose constante en ambos años. Aun así, la razón de rentabilidad neta deberá permanecer aproximadamente similar al 2019, lo cual se debe a una mayor austeridad en los gastos de operaciones. Asimismo, el rendimiento sobre la inversión en activos deberá mantenerse constante en aproximadamente 0,16 pesos. Este comportamiento se debe al incremento proyectado en las ventas de conjunto con un comportamiento bastante estable en el nivel de los activos. A modo general se puede decir que de acuerdo a la proyección del Estado de Resultado la empresa mantiene una buena situación económica.

De igual forma que en el análisis de la proyección en cuanto a sus resultados económicos, se realiza un análisis de la situación financiera, para el cual es necesario apoyarse de técnicas de análisis financiero que contribuyan a evaluar los resultados de la proyección y poder sacar a flote problemas que puedan presentarse en el futuro y que por tanto puedan solucionarse anticipadamente, con el fin de conocer a modo general la situación financiera que tendrá la entidad al cierre del año proyectado (Anexo No 2).

### **Análisis a través de razones financieras.**

A partir del análisis de los ratios financieros y del análisis horizontal y vertical del Estado de Situación se procede al análisis de determinadas razones financieras,

#### Capital de trabajo:

<b><u>Formula:</u></b>	<b><u>2019</u></b>	<b><u>2020</u></b>
Activo Circulante – Pasivo Circulante	6.223.100,33	6.806.033,82

El análisis de la proyección muestra que se prevé un incremento del capital de trabajo en 582.933,49 pesos con respecto al año 2019 producto del aumento de las cuentas de efectivo y la disminución de las cuentas por pagar.

Razón circulante:

<b><u>Formula:</u></b>	<b><u>2019</u></b>	<b><u>2020</u></b>
$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	1,20	1,24

Para el año proyectado se prevé un aumento de la liquidez general en 0,04 pesos, producto del aumento del activo circulante con respecto al año 2019. Por lo que se cuenta por cada peso invertido en deuda a corto con 1,24 pesos.

Prueba ácida:

<b><u>Formula:</u></b>	<b><u>2019</u></b>	<b><u>2020</u></b>
$\frac{(\text{Activo circulante} - \text{Inventario})}{\text{Pasivo circulante}}$	1,00	1,02

Para el año proyectado se prevé un incremento de la liquidez inmediata en 0,02 pesos, lo que provocaría que por cada peso invertido en deudas circulantes se contara con 1,02 pesos de activos más líquidos.

Disponibilidad:

<b><u>Formula:</u></b>	<b><u>2019</u></b>	<b><u>2020</u></b>
$\frac{\text{Efectivo total}}{\text{Pasivo circulante}}$	0,30	0,30

La disponibilidad se mantiene constante para el año proyectado, siendo de 0,30 pesos por cada peso invertido en pasivos circulantes.

Ciclo de cobro:

<b><u>Formula:</u></b>	<b><u>2019</u></b>	<b><u>2020</u></b>
$\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 360}{\text{Ventas totales}}$	25,58	27,46

En el año proyectado se muestra un ligero aumento del ciclo de cobro, el cual aún continúa siendo favorable, ya que se encuentra dentro del término contratado de 30 días. El aumento se debe al incremento de las ventas que se está proyectando para el 2020 de las cuales más del 50 por ciento se realizan a crédito.

Ciclo de conversión de los inventarios:

<b><u>Formula:</u></b>	<b><u>2019</u></b>	<b><u>2020</u></b>
$\frac{\text{Inventario promedio}}{\text{Costo de venta}} * 360$	67,49	64,79

Se proyecta una disminución del ciclo de conversión de los inventarios, el cual disminuyó de 67,49 a 64,79 días. Esta situación de suceder aceleraría el flujo de entrada de efectivo, siendo favorable para la empresa.

Ciclo de pago:

<b><u>Formula:</u></b>	<b><u>2019</u></b>	<b><u>2020</u></b>
$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras}} * 360$	22,21	26,59

Se proyecta un aumento del ciclo de pago de 22,21 a 26,59 días siendo aún favorable ya que se encuentra dentro del término contratado con los proveedores de 30 días. De suceder esto la empresa podría aprovechar más el dinero ajeno, lo cual aumentaría la rentabilidad financiera y se podría aprovechar esta cantidad para las operaciones.

Estabilidad económica:

<b><u>Formula:</u></b>	<b><u>2019</u></b>	<b><u>2020</u></b>
$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Financiamiento total}}$	16,81	22,38

Se proyecta un aumento de la autonomía de la empresa donde se evidencia que la entidad podría ser dueña de un por ciento mayor de sus activos, en este caso aumento con respecto al año 2019 de un 16,81 a un 22,38 por ciento.

Estabilidad financiera:

<b><u>Formula:</u></b>	<b><u>2019</u></b>	<b><u>2020</u></b>
$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Pasivo Total}}$	20,20	28,83

Se proyecta un aumento en la estabilidad financiera de la empresa con respecto al año 2019 de un 20,20 a 28,83 por ciento lo que indica que la entidad posee por cada peso financiado en pasivos totales con 0,28 pesos de financiamiento propio.

Endeudamiento:

<b><u>Formula:</u></b>	<b><u>2019</u></b>	<b><u>2020</u></b>
$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	83,19	77,62

Se proyecta una disminución del indicador endeudamiento con respecto al año 2019, lo que es favorable para la empresa ya que en el año 2019 se contaba por cada peso invertido por la empresa con 0,83 pesos de capital ajeno, lo cual disminuiría para el año proyectado siendo de 0,77 pesos, no obstante es necesario valorar que la entidad se está financiando con capital ajeno lo que pone en peligro su imagen crediticia.

La evaluación de la situación financiera de la entidad en el corto plazo puede realizarse con auxilio de las razones de liquidez. En este sentido, se observa un incremento significativo del capital de trabajo en 582.933,49 pesos, así como de las razones de liquidez general, inmediata y absoluta que se mantiene constante. Es importante señalar que los valores de estas razones pueden indicar evidencias de activos circulantes ociosos en correspondencia con los montos de pasivos circulantes. Sin embargo, acorde a las características de la entidad, los valores que muestra en su situación financiera proyectada son los normales para satisfacer su nivel de operaciones y la magnitud de sus desembolsos. Esto se debe a que en las razones de liquidez se evalúa la capacidad de la entidad de hacer frente a sus deudas corrientes o de corto plazo; donde hay que considerar que entre sus desembolsos habituales de mayor peso la empresa tiene al impuesto especial por producto, al impuestos sobre utilidades y el aporte por el rendimiento de la inversión estatal.

De esta forma, la entidad necesita mantener un nivel de efectivo que le permita satisfacer todas sus obligaciones financieras reflejadas fundamentalmente en sus pasivos a corto plazo y los compromisos a pagar a cuentas de las utilidades.

De cualquier forma, la entidad presenta niveles de inventarios altos, entre los cuales se reconoce la existencia de ociosos que sobrepasan los 2 millones de pesos, representando el 5 por ciento de la inversión total de la empresa en activos.



Se evidencia una mejora en su ciclo en el año proyectado disminuyendo a 64,79 días. Asimismo, se proyecta un ciclo de cobros de aproximadamente 27 días, que aunque aumenta respecto al período anterior, continua siendo favorable.

Por otra parte, el análisis de las razones de estabilidad indica que la entidad ganará en autonomía, lo cual le permitirá disminuir los riesgos propios del endeudamiento. Esto se debe a la liquidación de sus préstamos bancarios a corto plazo en el período proyectado con base a la autogeneración de fondos.

En resumen, la situación financiera de la entidad para el período proyectado no deberá sufrir grandes cambios, pero resulta importante considerar que la entidad debe mejorar en cuanto al manejo de los elementos que componen el ciclo de caja para ganar en una mejor rotación de la misma y favorecer su capacidad de pago efectiva y aumentar su liquidez.

## **CONCLUSIONES**

1. Los presupuestos financieros de cualquier entidad son una representación financiera de los resultados futuros de las operaciones de la entidad, así como también se imbrican en la evaluación de los métodos, sistemas, procedimientos y estructura de la organización permitiendo incluir mejoras en la gestión y crear una correcta toma de decisiones en la empresa.
2. La propuesta realizada permitió incorporar al proceso de planificación financiera el análisis de la posición económica y financiera de la empresa, ofreciendo una información amplia y direccionada de la utilización de los recursos que se emplearán en el desarrollo de sus actividades.
3. El limitado control de la situación financiera por parte de la dirección de la entidad dificulta la administración financiera oportuna, lo cual frena el revolvimiento del crédito para no quedarse sin disponible en los meses en que debe realizar estos pagos y generar el capital de trabajo suficiente con base a sus utilidades retenidas.

## **RECOMENDACIONES**

1. La dirección financiera de la entidad debe valorar la posibilidad de incluir la planificación financiera como un instrumento de trabajo, de modo que le ofrezca valiosos elementos de planificación y para la toma de decisiones oportunas.
2. La dirección de la entidad debe establecer un mecanismo de control que contribuya al adecuado manejo del efectivo, programar sus salidas con sus entradas y acumular una cantidad que le permita hacer frente a los desembolsos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA. 2012. Ley 113 No. 113 del Sistema Tributario. Gaceta de la República de Cuba No. 53. ISSN 1682-7511.
2. Amat, Oriol. Análisis de Estados Financieros: fundamentos y aplicaciones. Ediciones Gestión 2000. 5ta Edición. España, 1998.
3. ARRIOLA, ALCIDES. 2007. La planificación financiera en las organizaciones. Revista Virtual de la Universidad Católica de Occidente Santa Ana. 2.
4. BREALEY, R. 2002. Fundamentos de la Financiación Empresarial, La Habana, Editorial MES.
5. CASTILLA, E. 2001. Los estados financieros en las tomas de decisiones.
6. CASTRO, RU F. 2005. Discurso en mesa redonda informativa el 8 de abril. periódico Granma.
7. Colectivo de autores. "Análisis e interpretación de Estados Financieros". Preparado para el Segundo programa de preparación económica para cuadros por integrantes del Comité académico nacional. Edición: Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS), 2005.
8. CONTRERAS, I. 2009. Consideraciones sobre el presupuesto de efectivo o de caja y el estado de movimiento de efectivo similitudes y diferencias entre ambos. Conclusiones para la gerencia.
9. GARITA, L. 2005. La Planeación en la Gestión de la Empresa Cooperativa. CENECOOP. R.
10. GITMAN, L. 2003. Administración Financiera y de Propiedades. La Habana:, Editorial Félix Varela.
11. GITMAN, L. ed. 2006. Fundamentos de administración financiera., La Habana:, Editorial Félix Varela.
12. HINOJOSA, J. R. 1993. Compendio de términos usuales en la Administración Financiera.
13. MALLO, CARLOS, ed. 1991. Contabilidad Analítica. Costos, Rendimientos, Precios y Resultados. Madrid.

14. MONTALVO CLAROS, Oscar G. "ADMINISTRACION FINANCIERA BASICA. EL CORTO PLAZO" Univ. Mayor de San Andrés Facultad. Ciencias Económicas y Financieras. Carrera de Administración de Empresas.
15. MORENO, J. ed. 2005. Las finanzas en las Empresas. Información, análisis, recursos y planeación., La Habana, Editorial Félix Varela.
16. ORTEGA, A. 2008. Planeación financiera estratégica., México, Mc Graw Hill.
17. ORTEGA CASTRO, A. 2002. Introducción a las Finanzas. McGraw Hill. , México.
18. PCC 2011. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
19. Polimeini., Ralph S., ed. 1990. Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales.: Ediciones del MES.
20. REYES ESPINOSA, M. 2008. Revista COFIN. Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de la Habana.
21. Reyes, M.; "Análisis financiero". Revista Digital CONFIN. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de la Habana.
22. ROSS STEPHEN A. RANDOLPH W. YJAFFRE WESTERFIELD. AND JEFFREY F 1998. La Planeación financiera.
23. Santandreu, E. Gestión de la financiación empresarial. Ediciones Gestión 2000. España,
24. VANHORNE, J. 1998. Fundamentos de administración financiera., Madrid, Editorial Prentice Holl Hispanoamericana.
25. VAZQUEZ, L. 2009. Apuntes de Finanzas II, México
26. Vélez, I. 2004. Decisiones de inversión. Enfocado a la valoración de empresas. Bogotá, Colombia. Centro Editorial Javeriano.
27. WESTON J. AND E. BRIGHAM. 1995. Fundamentos de administración financiera., México.
28. WESTON AND COPELAND 1995. Finanzas en Administración. Vol. I., México D.F, México: McGraw-Hill.
29. WESTON, F. ed. 2006. Fundamentos de administración financiera., La Habana: Editorial MES.
30. WESTON, J. y E. BRIGHAM. 1994. Fundamentos de administración financiera. México: Mc Graw Hill.

**Anexo No 1: Presupuestos Operativos para el año 2020**

Partidas	Real	Plan	Trimestres			
	2019	2020	1ero	2do	3ero	4to
<b>Ventas totales Producción</b>	<b>128.351,27</b>	<b>130.211,20</b>	<b>25.552,50</b>	<b>32.552,70</b>	<b>39.553,30</b>	<b>32.552,70</b>
<b>Impuestos sobre las ventas</b>	<b>94.637,46</b>	<b>91.856,50</b>	<b>16.273,60</b>	<b>22.928,70</b>	<b>29.761,70</b>	<b>22.892,50</b>
<b>Ventas Netas Producción</b>	<b>33.713,81</b>	<b>38.354,70</b>	<b>9.278,90</b>	<b>9.624,00</b>	<b>9.791,60</b>	<b>9.660,20</b>
<b>Ventas de Mercancías</b>	<b>54.925,96</b>	<b>40.545,20</b>	<b>10.136,10</b>	<b>10.136,10</b>	<b>10.136,90</b>	<b>10.136,10</b>
<b>Impuestos sobre las ventas</b>	<b>43.685,12</b>	<b>34.114,90</b>	<b>8.528,50</b>	<b>8.528,70</b>	<b>8.529,00</b>	<b>8.528,70</b>
<b>Ventas Netas Mercancías</b>	<b>11.240,84</b>	<b>6.430,30</b>	<b>1.607,60</b>	<b>1.607,40</b>	<b>1.607,90</b>	<b>1.607,40</b>
<b>Ventas Netas Total Producción y Mercancías</b>	<b>44.954,65</b>	<b>44.785,00</b>	<b>10.886,50</b>	<b>11.231,40</b>	<b>11.399,50</b>	<b>11.267,60</b>
<b>Menos: Costo Total de Ventas</b>	<b>34.298,47</b>	<b>33.885,40</b>	<b>8.665,00</b>	<b>8.506,10</b>	<b>8.172,30</b>	<b>8.542,00</b>
Costo de Ventas de Producción	28.673,76	30.373,90	7.786,90	7.628,30	7.294,50	7.664,20
Costo de Ventas de Mercancías	5.624,71	3.511,50	878,10	877,80	877,80	877,80
<b>Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas</b>	<b>10.656,18</b>	<b>10.899,60</b>	<b>2.221,50</b>	<b>2.725,30</b>	<b>3.227,20</b>	<b>2.725,60</b>
Menos: Gastos de Operaciones	2.259,78	1.560,60	390,50	401,10	372,50	396,50
Gasto de distribución y ventas	1.219,39	1.051,70	255,20	265,50	265,50	265,50

Gastos Generales y de Administración	1.040,39	508,90	135,30	135,60	107,00	131,00
<b>Utilidad o Pérdida Neta en Operaciones</b>	<b>8.396,40</b>	<b>9.339,00</b>	<b>1.831,00</b>	<b>2.324,20</b>	<b>2.854,70</b>	<b>2.329,10</b>
Otros Gastos	6.834,48	6.105,30	1.513,20	1.544,70	1.540,80	1.506,60
Otros Ingresos	4.947,89	3.043,10	703,20	758,30	828,50	753,10
<b>Utilidad o pérdida antes del impuesto</b>	<b>6.509,82</b>	<b>6.276,80</b>	<b>1.021,00</b>	<b>1.537,80</b>	<b>2.142,40</b>	<b>1.575,60</b>
Impuesto sobre utilidades	2.278,44	2.196,88	357,35	538,23	749,84	551,46
<b>UDI</b>	<b>4.231,38</b>	<b>4.079,92</b>	<b>663,65</b>	<b>999,57</b>	<b>1.392,56</b>	<b>1.024,14</b>
Aporte por el rendimiento de la inversión estatal	2.115,69	2.039,96	331,83	499,78	696,28	512,07
Utilidad retenida	2.115,69	2.039,96	331,83	499,78	696,28	512,07

**ANEXO No 2 Análisis vertical y horizontal al Estado de Situación Projectado.**

<b>Partidas</b>	<b>Proyección 2020</b>	<b>%</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>	<b>Variación</b>	<b>%</b>
<b>Activo Circulante:</b>						
Efectivo en Banco	\$11.442.274,93	29,11	\$9.558.295,67	23,11	\$1.883.979,26	19,71
Efectos por Cobrar	0	0,00	1.821.190,96	4,40	-1.821.190,96	-100,00
Cuentas por Cobrar	14.392.489,13	36,61	18.055.558,88	43,65	-3.663.069,75	-20,29
Pagos Anticipados	94.461,69	0,24	94.819,52	0,23	-357,83	-0,38
Adeudos	2.217.614,76	5,64	2.226.015,37	5,38	-8.400,61	-0,38
Inventarios	6.128.334,98	15,59	6.068.235,42	14,67	60.099,56	0,99
<b>Total de Activo Circulante</b>	<b>\$ 34.275.175,50</b>	<b>87,19</b>	<b>\$ 37.824.115,82</b>	<b>91,44</b>	<b>-3.548.940,32</b>	<b>-9,38</b>
<b>Activos Fijos Netos:</b>		0,00				
Total de Activo Fijo Tangible	17.055.670,73	43,39	15.328.170,73	37,06	1.727.500,00	11,27
Depreciación acumulada	12.480.914,30	31,75	12.252.914,30	29,62	228.000,00	1,86
<b>Total de Activos Fijos Netos</b>	<b>\$ 4.574.756,43</b>	<b>11,64</b>	<b>\$ 3.075.256,43</b>	<b>7,43</b>	<b>1.499.500,00</b>	<b>48,76</b>
<b>Total de otros activos</b>	<b>461.849,37</b>	<b>1,17</b>	<b>463.598,91</b>	<b>1,12</b>	<b>-1.749,54</b>	<b>-0,38</b>
<b>Total de Activo</b>	<b><u>\$ 39.311.781,29</u></b>	<b>100,00</b>	<b><u>\$ 41.362.971,16</u></b>	<b>100,00</b>	<b>-2.051.189,87</b>	<b>-4,96</b>
<b>Pasivo Circulante:</b>						
Cuentas por pagar	1.137.169,80	2,89	2.137.633,28	5,17	-1.000.463,48	-46,80
Obligaciones con el presupuesto	11.619.670,00	29,56	17.547.319,28	42,42	-5.927.649,28	-33,78
Nóminas por pagar	576.500,00	1,47	870.390,35	2,10	-293.890,35	-33,77
Retenciones por pagar	32.234,48	0,08	48.667,10	0,12	-16.432,62	-33,77
Préstamos bancarios	10.000.000,00	25,44	10.440.480,00	25,24	-440.480,00	-4,22
- Necesidad de Fondos Adicionales	<b>1.509.182,16</b>	<b>3,84</b>			<b>1.509.182,16</b>	
Gastos acumulados por pagar	79.660,76	0,20	79.962,53	0,19	-301,77	-0,38



Provisiones	474.764,48	1,21	476.562,95	1,15	-1.798,47	-0,38
<b>Total de Pasivo Circulante</b>	<b>25.429.181,68</b>	64,69	<b>31.601.015,49</b>	76,40	-6.171.833,81	-19,53
<b>Total de Otros Pasivos</b>	<b>2.851.028,24</b>	7,25	<b>2.810.304,30</b>	6,79	40.723,94	1,45
<b>Total de Pasivo</b>	<b>\$ 28.280.209,92</b>	71,94	<b>\$ 34.411.319,79</b>	83,19	-6.131.109,87	-17,82
<b>Patrimonio Neto:</b>						
Inversión Estatal	4.670.140,32	11,88	4.670.140,32	11,29	0,00	0,00
Utilidad Retenida	2.048.004,03	5,21	2.048.004,03	4,95	0,00	0,00
Reservas para contingencias	233.507,02	0,59	233.507,02	0,56	0,00	0,00
Utilidad del período proyectado	4.079.920,00	10,38		0,00	4.079.920,00	
<b>Total de Patrimonio</b>	<b>\$ 11.031.571,37</b>	28,06	<b>\$ 6.951.651,37</b>	16,81	4.079.920,00	58,69
<b>Total de Pasivo-Patrimonio</b>	<b>\$ 39.311.781,29</b>	100,00	<b>\$ 41.362.971,16</b>	100,00	-2.051.189,87	-4,96